

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SODOBNE TEHNIKE RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ:
ŠTUDIJA PRIMERA**

Ljubljana, julij 2012

VESNA HABJAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Vesna Habjan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom sodobne tehnike razvoja avtentičnih vodij: študija primera, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega zaključne magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Opredelitev vodenja	5
1.1.1 Razvoj teorij avtentičnega vodenja	6
1.1.2 Koncept avtentičnosti	11
1.1.3 Model avtentičnega vodenja	12
1.2 Lastnosti avtentičnih vodij	13
1.3 Dejavniki avtentičnega vodenja v podjetju	14
1.3.1 Usmerjenost k ljudem – interno komuniciranje	14
1.3.2 Opolnomočenje zaposlenih	17
1.3.3 Čustva in čustvena inteligenca	18
1.3.4 Motiviranje zaposlenih	19
1.3.5 Učinkovito reševanje konfliktov	21
1.3.6 Etično vodenje	26
2 SODOBNE TEHNIKE RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ	27
2.1 Usposabljanje avtentičnih vodij	28
2.1.1 Akcijsko učenje	29
2.1.2 360-stopenjsko vodenje	30
2.1.3 Sistem mentorstva	30
2.1.4 Sistem nasledstva	31
2.1.5 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb	32
2.2 Treniranje veščin avtentičnega vodenja	32
2.2.1 Pozitivni psihološki kapital	32
2.2.2 Razvoj samozavesti	33
2.2.3 Razvoj pozitivnega upanja	35
2.2.4 Razvoj optimizma	36
2.2.5 Miselna prožnost	38
2.2.6 Zaupanje v vodjo	39
3 ŠTUDIJA PRIMERA: SODOBNE TEHNIKE RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ	
V PODJETJU X	40
3.1 Predstavitev podjetja	41
3.2 Oblikovanje vprašalnika	45
3.3 Analiza in ugotovitve dejanskega stanja	46
3.3.1 Interpretacija polstrukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja x	46
3.3.2 Interpretacija anketnih vprašalnikov zaprtega tipa o prisotnosti avtentičnosti ..	47
3.3.2.1 Zaznavanje avtentičnosti z vidika vodij	47
3.3.2.2 Zaznavanje avtentičnosti z vidika sledilcev	49
3.3.2.3 Interpretacija vprašalnikov o tehnikah razvoja avtentičnega vodenja	51
3.3.2.4 Interpretacija vprašalnikov o treniranju veščin avtentičnega vodenja	52
3.4 Predlogi za izboljšavo	52
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	62
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost med spremenljivkami.....	5
Slika 2: Model avtentičnega vodenja	12
Slika 3: Značilnosti avtentičnih vodij.....	13
Slika 4: Oblike agresivnega komuniciranja	15
Slika 5: Oblike pasivnega komuniciranja.....	16
Slika 6: Konfliktne situacije	22
Slika 7: Strategije reševanja konfliktov	25
Slika 8: Etično vodenje	26
Slika 9: Koraki razvoja avtentičnega vodenja.....	28
Slika 10: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala	33
Slika 11: Vaje in zgledi za treniranje samozavesti.....	34
Slika 12: Tehnike razvoja in izboljševanja miselne prožnosti	39
Slika 13: Model razvoja avtentičnih vodij	41
Slika 14: Struktura prihodkov v letu 2010	43
Slika 15: Struktura zaposlenih po dejavnostih	44
Slika 16: Starostna struktura zaposlenih v podjetju x	45
Slika 17: Lastno zaznavanje vodij o pojavu avtentičnosti v preučevanem podjetju.....	48
Slika 18: Zaznavanje avtentičnosti z zornega kota sledilcev	50
Slika 19: Poznavanje in uporaba tehnik razvoja avtentičnih vodij v podjetju x	51
Slika 20: Treniranje veščin avtentičnega vodenja v podjetju x.....	52
Slika 21: Instrumenti za izboljšanje internega komuniciranja v podjetju x	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura raziskave.....	3
Tabela 2: Značilnosti avtentičnega vodenja	4
Tabela 3: Pregled najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja.....	6
Tabela 4: Načini reševanja konfliktov glede na vedenje udeležencev konflikta	24
Tabela 5: Tehnike razvoja avtentičnega vodenja	27
Tabela 6: Priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja	36
Tabela 7: Pristopi za razvoj optimizma po avtorjih	37
Tabela 8: Načrt kvalitativne raziskave študije primera podjetja x	40
Tabela 9: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe	44
Tabela 10: Interpretacija negativnega dogodka po metodi ABC	54

UVOD

Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrežal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Nova paradigma odgovarja na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi antipod zavajajočemu načinu vodenja z osredotočanjem na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Dimovski, Penger & Petrin, 2009, str. 102). Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral privzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Šele ko so dejanja vodje usklajena z njegovimi vrednotami, lahko sproži sledenje tudi pri drugih zaposlenih. Pri tem se postavlja v ospredje vprašanje uporabe tehnik razvoja avtentičnih vodij v konkretni praksi slovenskih podjetij.

Za uspešen razvoj avtentičnih vodij moramo najprej poznati lastnosti, ki so značilne za avtentične vodje. Avtentični vodje so osebe, ki vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo ter pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju (Gardner, 2005, str. 354). Dobro se zavedajo svojega razmišljanja in obnašanja ter jih tudi drugi zaznavajo in sprejemajo kot ljudi, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja, kreposti in svojih prednosti. Avtentični vodje ravnaajo v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami in prepričanju, ob tem pa služi širjenje teh vrednot preko delovanja kot vzor zaposlenim v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 805–817). Avtentični vodje so lahko direktivni, participativni ali celo avtoritativni. Stil avtentičnega vodenja neposredno ne ločuje avtentičnega vodje od neavtentičnega. Avtentični vodje delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanju in vodijo na način, ki ga sodelavci prepoznajo kot avtentičnega. Ker proces prehaja na sodelavce, ti posledično delujejo podobno, to pa vpliva na vodjo, sodelavce, kupce in druge zainteresirane deležnike v organizacije. Sklepni in zbirni učinek avtentičnega vodenja je viden v tem, da učinki avtentičnosti skozi čas postanejo temelj organizacijske kulture, ta pa je temelj razvoja pozitivne organizacijske identitete.

Avtentični vodje se konstantno učijo razmišljati o sebi, a hkrati so manj osredotočeni nase, kot pa na tiste, ki so jih pritegnili, da zanje delajo. Zavezani so trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti. Na svoj način lahko vodje spodbudijo zaposlene, da dosežejo nekaj, kar sami niso verjeli, da so sposobni ustvariti. Takšni avtentični vodje delujejo pravzaprav kot magneti za zaposlene (Penger, 2009). Avtentični vodje vplivajo na druge zaposlene, na samosvoj – avtentičen način, s pomočjo odlične komunikacije, motiviranja, uspešnega reševanja konfliktov in opolnomočenja zaposlenih. Osnovni elementi avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja, ki so pomembni za razvoj avtentičnih vodij, so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten

pozitiven razvoj (Gardner, 2005, str. 360). Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Gre za proces, v katerem posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje ter talente in se tako zaveda svojega znanja in zmožnosti. Samozavedanje vodje je izhodiščni element za razvoj avtentičnih vodij. Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedanja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. Gre za ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose ter avtentično vedenje. Poleg samozavedanja in samoregulacije sta za razvoj avtentičnih vodij pomembna še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Njuna vloga se kaže predvsem pri pozitivnem modeliranju oziroma ustvarjanju avtentičnih sledilcev. Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedanja, to so samozavest, optimizem, upanje in prožnost, s katerimi avtentični vodje povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, krepijo prožnost in dvigajo nivo optimizma. Pri razvoju avtentičnih vodij je poleg drugih sodobnih tehnik poudarjen predvsem razvoj socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature proučiti koncept avtentičnega vodenja in pojasniti vlogo ter način razvoja avtentičnih vodij v izbranem podjetju, ki ostaja anonimno, imenovala pa ga bom podjetje X. Razvoj avtentičnih vodij poteka skozi uporabo različnih tehnik in se izvaja z usposabljanjem vodij in treniranjem veščin. Razvoj avtentičnih vodij vključuje stalne procese, preko katerih vodje in sodelavci pridobijo samozavedanje in vzpostavijo odprte, zaupne in pristne odnose, na katere je delno mogoče vplivati in jih oblikovati z usposabljanjem. Tako bi lahko rekli, da je razvoj avtentičnih vodij kontinuiran proces, ki mora potekati v podjetju, saj vodenje ne more obstajati brez sledilcev. Ta proces bom prikazala z modelom razvoja avtentičnih vodij. Na podlagi navedenega postavljam **osnovno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da je pri razvoju avtentičnih vodij ključnega pomena kontinuirana uporaba sodobnih tehnik.

Cilj magistrskega dela je z vsebinsko teoretičnim in kvalitativno metodološkim procesom priti do ugotovitev, kako lahko v proučevanem podjetju X z uporabo sodobnih tehnik razvijajo in izobražujejo avtentične vodje. Potrebno je ugotoviti prisotnost avtentičnih vodij v proučevanem podjetju, preučiti njihove lastnosti in na podlagi dobljenih rezultatov preveriti, ali v podjetju že uporabljajo katero od tehnik za razvoj avtentičnih vodij in ali so uporabljene tehnike uspešne. Poleg tega je potrebno ugotoviti tudi, ali je proces razvoja avtentičnih vodij v proučevanem podjetju kontinuiran. Na podlagi ugotovitev bom nato podala priporočila in predloge o uspešnejšem razvijanju avtentičnih vodij in uporabi novih tehnik razvoja v proučevanem podjetju.

Glavna cilja magistrskega dela sta proučiti problematiko magistrskega dela s pomočjo znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, strokovnih člankov, spletnih strani in poročil in prek kvalitativne raziskave prikazati sodobne tehnike razvoja avtentičnih vodij na študiji primera.

Metoda dela. Pri izdelavi magistrskega dela bo v teoretičnem delu uporabljena opisna metoda znanstveno raziskovalnega dela, ki ne posega direktno v proučevane pojave, ampak jih le opazuje, opisuje, primerja in analizira ter sklepa na povezave. Ker bom uporabila splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, bo temeljila na poznavanju domače, povečini pa tuje literature s področja avtentičnega vodenja z angleškega govornega področja, objavljene pretežno v znanstvenih člankih, pa tudi v revijah, knjigah in na internetnih straneh. Poleg opisne bom uporabila tudi komparativno metodo, s katero bom primerjala ugotovitve posameznih avtorjev. Raziskovalno praktični del magistrskega dela temelji na kvalitativni raziskavi, študiji primera izbranega podjetja, ki ostaja anonimno, imenovala pa ga bom podjetje x. Uporabljene bodo različne kvalitativne tehnike pridobivanja podatkov na področjih opisanih v teoretičnem delu. Vprašalnik bo zajemal ključne elemente avtentičnega vodenja in različnih tehnik za razvoj avtentičnih vodij. Smisel raziskave je povezovanje teorije in prakse, kar je osnova za reševanje problematike magistrskega dela. V Tabeli 1 prikazujem strukturo raziskave.

Tabela 1: Struktura raziskave

I.	Oblikovanje namena, ciljev, glavne teze in metodologije magistrskega dela	
II.	Izdelava konceptualnega modela za raziskavo	
III.	Teoretičen del	Zbiranje literature in virov, priprava orodij za izvedbo raziskave
		Urejanje dokumentacije
		Proučevanje literature
		Analiza dokumentacije z metodami deskripcije, komparacije, kompilacije
IV.	Empirični del	Oblikovanje anketnega vprašalnika
		Izvedba ankete in polstrukturiranega intervjuja ter obdelava podatkov
		Analiza, interpretacija in diskusija rezultatov raziskave
		Oblikovanje priporočil
V.	Oblikovanje sklepnih ugotovitev in zaključka raziskave	

Struktura magistrskega dela sestoji iz štirih poglavij, ki vsebinsko povezujejo preučevani konstrukt. V uvodu predstavim proučevano problematiko, opredelim namen, cilj ter metode magistrskega dela in njegovo strukturo. V prvem poglavju opredeljujem vodenje, pojem avtentičnosti, lastnosti avtentičnih vodij in ugotavljam dejavnike, ki vplivajo na uvajanje avtentičnega vodenja v podjetju. V drugem poglavju preučim sodobne tehnike razvoja avtentičnih vodij ter razvoj le-teh. V tretjem poglavju predstavim kontinuiran model razvoja avtentičnih vodij v podjetju. Četrto poglavje je namenjeno empiričnemu delu. Magistrsko nalogo zaključim s predlogi in izboljšavami za neprekinjeno izvajanje avtentičnega vodenja v podjetju.

Omejitve magistrskega dela so pri teoretičnem delu vsebinske, časovne in metodološke narave. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo tuje literature in virov predvsem

novejšega datuma. Časovne omejitve določajo, da se anketa izvede v drugi polovici leta 2011 in prvi polovici leta 2012. Metodološke omejitve so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom na problematiko. Omenjene vsebinske omejitve skušam preseči z uporabo različnih virov informacij, subjektivne poglede pa pred zapisom nadgradim z mnenji direktorja, vodij in njihovih sledilcev, ki poznajo obravnavano problematiko. Pri omejitvah je potrebno upoštevati tudi odkritost zaposlenih pri izpolnjevanju vprašalnika.

1 AVTENTIČNO VODENJE

V zadnjih raziskavah in trendih s področja vodenja se vse večkrat pojavlja koncept avtentičnega vodenja. Kot opisujejo Cooper, Scandura in Schriesheim (2005, str. 476–477) se je pozitiven koncept vodenja moral razviti zaradi vse manjše etičnosti v vodenju, poplave informacij, hitrega razvoja informacijske tehnologije, elektronskega poslovanja in elektronskih socialnih mrež, globalne konkurence, večkulturnega okolja ter omejenosti naravnih virov. V Tabeli 2 so opisane značilnosti avtentičnega vodenja.

Tabela 2: Značilnosti avtentičnega vodenja

Značilnosti avtentičnih vodij	Opis dejavnika
Pozitiven psihološki kapital vseh zaposlenih	Samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost
Samozavedanje vodje	Vrednote vodje, spoznanja in moč čustvene empatije, idealna podoba, identiteta ali imidž vodje
Samoregulacija vodje	Uravnoteženo procesiranje, avtentično vodenje
Procesi vodenja / vedenje pri vodenju	Pozitivno modeliranje, osebna in družbena identifikacija, prelivanje čustev, podpiranje samodeterminacije, pozitivne družbene izmenjave
Samozavedanje sodelavcev	Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih
Samoregulacija sodelavcev	Uravnoteženo procesiranje, relacijska transparentnost, avtentično vodenje
Razvoj sodelavcev	Delujejo kot vzorniki in mentorji
Organizacijski kontekst	Negotovost, etična in socialna odgovornost organizacije, pozitivna podoba organizacije
Uspešnost	Resnična (finančno vidna), trajna konkurenčna prednost nad pričakovanji

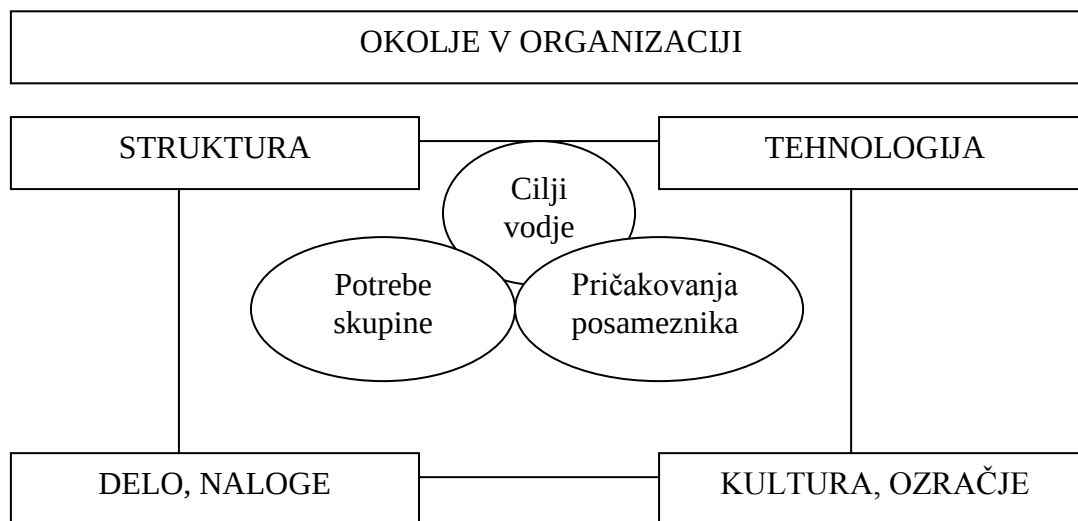
Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 109–110.

Da so se podjetja sposobna prilagajati vse zahtevnejšim izzivom današnjega časa, so potrebni uspešni, sposobni in pozitivno naravnani vodje, ki bodo med drugim znali spodbuditi ljudi k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Teorija avtentičnega vodenja se je začela pojavljati v zadnjem desetletju pri raziskavah o vodenju, organizacijskem vedenju in etiki (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 92).

1.1 Opredelitev vodenja

Preden lahko opredelimo avtentično vodenje, moramo najprej definirati samo vodenje. Vodenje je ena izmed funkcij v podjetju, ki je povezana z ljudmi in se osredotoča na vrednote, vizijo ter poslanstvo podjetja (Vrčko, 2004, str. 120). To je kompleksno in raznoliko področje znanja in zajema različne aktivnosti in ravnanja vodij, kot so načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev, nadziranje, komuniciranje, usmerjanje zaposlenih k ustreznemu ravnanju in doseganju ciljev, navdihovanje in motiviranje zaposlenih, vrednotenje in nagrajevanje dela ter usposabljanje in razvijanje zaposlenih, odločanje ter preprečevanje in reševanje konfliktov. V času izzivov je za doseganje želenih rezultatov podjetja ključen model razvoja avtentičnega vodenja. Funkcija vodenja je v organizaciji čedalje zahtevnejša, edinstveni izzivi vodenja, s katerimi se organizacije soočajo, zahtevajo nove, pristne modele vodenja, saj je za konkurenčni položaj potrebno stalno vlaganje v novo znanje in razvoj. Avolio in Gardner (2005) trdita, da je zato avtentično vodenje najustreznejše za uresničevanje vseh pozitivnih oblik managementa. Možina (2002, str. 499) definira vodenje kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Osnovne tri oziroma štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in skupino mora zadovoljiti obe strani. Za uspešno vodenje je najprej potrebno zgraditi zaupanje med vodjo in člani skupine. Slika 1 prikazuje povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje.

Slika 1: Povezanost med spremenljivkami



Vir: S. Možina et al., *Management: Nova znanja za uspeh*, 2002, str. 450.

Okolje v podjetju povezujejo struktura, tehnologija, delo in naloge ter kultura in ozračje v podjetju. Poznamo organizacijske strukture, ki dopuščajo veliko osebne svobode, in druge, ki tega ne dopuščajo. Govorimo o centraliziranih in decentraliziranih sistemih. Podjetje

ima lahko več ravni vodenja ali pa je bolj plosko, brez hierarhije. Tehnologija, delo ter naloge so lahko točno predpisani v navodilih in poslovniki ali pa je vsaj delno prepuščeno posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela. Na vodenje vpliva tudi kultura in ozračje v podjetju. V vsakem podjetju je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja in razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Le to vpliva na delo in ljudi, zato mora vodja upoštevati tudi te dejavnike.

Po Avolio, Walumbwa in Webu (2009, str. 92) vodenje lahko opredelimo kot vplivanje na vedenje in delovanje posameznika in skupine ter s tem usmerjanje njihovega delovanja v želeni smeri. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak niz večjega števila dogodkov. Barnett (2006, str. 449) v *Encyclopedia of Management* opredeljuje vodenje kot proces socialnega vplivanja na sodelavce – sledilce, saj ne more obstajati brez vodje in enega ali več sledilcev. Vodenje tudi izvablja prostovoljna dejanja sledilcev. Prostovoljnost ločuje vodenje od drugih vrst vplivanja, ki temeljni na formalni avtoriteti. Vodenje izhaja iz vedenja sledilcev, ki je namerno in ciljno usmerjeno v organiziranem okolju (Barnett, 2006, str. 449). Po Ciulla (v Whitehead, 2009, str. 847–848) vodenje ni oseba ali položaj, temveč je moralno kompleksen odnos med ljudmi, ki temelji na zaupanju, obveznostih, dolžnostih, čustvih in deljeni viziji dobrega.

1.1.1 Razvoj teorij avtentičnega vodenja

Trenutno gospodarsko okolje, v katerem se gibljejo slovenska podjetja, zahteva nove, drugačne pristope k vodenju. Osnova sodobnega vodenja bi morala biti avtentičnost in konstantno učenje. V Tabeli 3 so prikazane teorije avtentičnega vodenja po kronološkem zaporedju.

Tabela 3: Pregled najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja

Pregled teorij avtentičnega vodenja	
1967	
Rome in Rome	Hierarhična organizacija tako kot individualna oseba avtentičnost kaže skozi vodenje, s katerim: • sprejema končnost, neodločnost in negotovost, • spoznava svoje zmožnosti za odgovornost in možnost izbire, • priznava možnost napak in krivde, • izpolnjuje svoj kreativen managerski potencial za fleksibilno planiranje ter rast • odgovorno sodeluje v širši okolici.
1983	
Henderson in Hoy	• Avtentičnost vodenja je definirana kot obseg sprejemanja organizacijske in osebne odgovornosti vodje za ravnanje, rezultate in napake, ki ga zaznavajo podrejeni.

se nadaljuje

Pregled teorij avtentičnega vodenja	
1997	
Bhindi in Duignan	V članku avtorja razpravljata o temeljih avtentičnega vodenja: • avtentičnost, ki posledično odkriva osebnost vodje skozi dobre odnose v strukturi organizacije in skozi procese, ki podpirajo jedro organizacije (pomembne vrednote), • namenskost, ki se nanaša na vizionarsko vodenje (usmerjanje energije dobrih namenov zaposlenih, ki s svojim umom, srcem in dušo oblikujejo vizijo za prihodnost), • prenovljena predanost spiritualizmu, ki kliče k odkrivanju poguma in elana v vsaki osebi, • občutljivost na čustva; želje in potrebe drugih, s poudarkom na medkulturnih pogojih, pri katerih veliko vodij deluje v luči globalizacijskih trendov v življenju in pri delu.
2001	
Begley	• Avtentično vodenje lahko miselno opredelimo kot metaforo za profesionalno učinkovit etični zvok in zavestno prakso v izobraževalni administraciji. To je vodenje, ki je osnovano na znanju in poznanih vrednotah ter se izvršuje spretno.
2003	
George	• Avtentični vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti in prepoznavajo tudi svoje pomanjkljivosti, ki jih premagajo s trdim delom. Vodijo z namenom, mnenjem in vrednotami ter gradijo dolgotrajne odnose z ljudmi. Drugi jim sledijo na podlagi zaupanja. • Avtentični vodje so dosledni in samodisciplinirani, ko pa so na preizkušnji njihova načela, ne sklepajo kompromisov. • Avtentični vodje so predani lastnemu razvoju, saj se zavedajo, da se vodja razvija vse življenje.
Luthans in Avolio	• Avtorja definirata avtentično vodenje v organizacijah kot proces, ki črpa tako iz pozitivne psihološke sposobnosti kot iz visoko razvitega organizacijskega okolja. • Ta proces se kaže v večji samozavesti in samoregulativnem pozitivnem vedenju s strani vodij in sodelavcev kot tudi v spodbujanju pozitivnega samorazvoja. • Avtentični vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen, transparenten in moralno-etično usmerjen v prihodnost. • Avtentični vodja ne poskuša siliti ali prepričevati sodelavcev, saj mu njegove vrednote, prepričanja in njegovo vedenje pomagajo pri modelu razvoja sodelavcev.
2004	
	• Avtentični vodje so tisti posamezniki, ki vedo, kdo so, kaj mislijo, kako se obnašajo in kako jih vidijo drugi.

se nadaljuje

nadaljevanje

Pregled teorij avtentičnega vodenja	
Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	• Avtentični vodje se zavedajo svojih vrednot in vrednot drugih (moralni vidik), svojega znanja in prednosti, s katerimi delujejo. • Tak avtentičen vodja je samozavesten, poln upanja in ima visok moralen karakter.
	POZITIVNO MODELIRANJE • Postopek avtentičnosti pri vodji se najprej začne razvijati preko elementov samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi. • Avtentično vodenje obsega poleg avtentičnega vodje še odnose s sledilci, ki jih odraža odkritost, odprtost, zaupanje, vodenje k določenim ciljem ter poudarek na razvoju zaposlenih. • Avtentični vodje vplivajo na podrejene s pozitivnim modeliranjem. • Avtorji se v svojih zadnjih razpravah bolj osredotočajo na samozavedanje ter samoregulacijo vodij in sledilcev kot pa na pozitivno psihološko stanje.
Begley	• Avtentično vodenje je funkcija samospoznavanja, občutljivosti na usmeritve drugih in tehnične izpopolnjenosti, ki vodi v sinergijo delovanja vodenja.
2005	
Ilies, Morgeson in Nahrgang	• Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, edinstveni, zanesljivi in vredni zaupanja. Osredotočajo se na razvijanje prednosti sledilcev, širijo njihovo razmišljanje in ustvarjajo pozitivno ter lepo organizacijsko okolje.
	KOMPLEMENTARNI MODEL AVTENTIČNEGA RAZVIJANJA • Ta model je nadgradnja modela Avolia in sodelavcev (2004), ki se osredotoča na elemente avtentičnosti ter na proces avtentičnega vodenja in sledenja preko gradnje identitet. • Od drugih modelov se razlikuje po opredeljevanju vpliva pozitivnih čustev, vpetosti v družbeno okolje, edinstvene sposobnosti vodij in sledilcev, osebnega razvoja in samoučinkovitosti, ki jih mora vodja upoštevati pri avtentičnem vodenju. • Opisani model opredeljuje tudi koristi oziroma rezultate avtentičnega vodenja za vodjo in sledilce ter se pri tem naslanja na psihološki stanji sreče in hedonizma.
Shamir in Eilam	• Njuna definicija avtentičnega vodenja opisuje razliko med avtentičnim in neavtentičnim vodenjem s štirimi med seboj povezanimi lastnostmi: samodojemanje in samospoznavanje, jasnost svojih vrednot, usklajenost ciljev z zaznavanjem samega sebe in stopnja usklajenosti vedenja vodje s svojimi notranjimi prepričanji.

se nadaljuje

Pregled teorij avtentičnega vodenja	
	PRISTOP ŽIVLJENJSKIH ZGODB • Model izraelskih akademikov, z obsežno psihološko teorijo in študijami, temelji na pristopu življenjskih zgodb. • Temelj avtentičnega vodenja je posameznikovo pripisovanje pomena dogodkom, ki se mu v življenju zgodijo in tvorijo življenjsko zgodbo. • Elementi avtentičnega vodenja, kot sta samozavedanje in poznavanje samega sebe, izvirajo iz življenjskih zgodb vodje, zato je rekonstrukcija teh zgodb izjemnega pomena v razvoju avtentičnih vodij. • Avtentičnega vodenja ne definirata kot stil vodenja. • Navajata, da je vodja lahko avtentičen tudi, če izraža negativne lastnosti. • Življenjska zgodba avtentičnega vodje ima ključni pomen pri avtentičnem sledenju, čeprav se model bolj osredotoča na ustvarjanje avtentičnih vodij kot pa na sledenje.
Sparrowe	SAMOPRIPOVEDNI PRISTOP • Ta pristop je komplementaren pristopu življenjskih zgodb in uporablja samopri povedni proces (hermenevtična filozofija) ter ga uporablja kot sredstvo za konstrukcijo življenjskih zgodb. • Pristop se od drugih teorij razlikuje glede razlage avtentičnosti in pravi, da avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se nujno kaže v odnosu do drugih, saj imajo drugi ključni pomen pri oblikovanju življenjskih zgodb preko dogodkov in stikov.
Cooper, Scandura in Schriesheim	KRITIKA IZVIRNEGA MODELA • Gre za konstruktivno kritiko modela Avolia in sodelavcev (2004) in hkrati opozorilo, da je potrebno vse aspekte avtentičnega vodenja dobro definirati ter teoretično začrtati smernice prihodnjega raziskovanja na tem področju. • Izpostavili so tudi nekatera razvojna vprašanja in podarili nekatera razhajanja v primerjavi s prejšnjimi teorijami.
2006	
Harvey, Martinko in Gardner	POMEN PRIPISOVANJA • Ta model avtentičnega vodenja je v večji meri podoben prejšnjim in delo avtorjev v veliki meri poudarja pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti. • V tem modelu je velik poudarek na transparentnosti in različnem, subjektivnem zaznavanju vedenja.
2007	
George in Sims	• Avtentični vodje so izvirni ljudje, ki so zvesti sami sebi in svojim prepričanjem. Pri drugih vzbujajo zaupanje, zato lahko motivirajo sodelavce, da delajo dobro. • Avtentični vodje sledijo svoji poti in ne pustijo, da jih vodijo pričakovanja drugih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Pregled teorij avtentičnega vodenja	
	Pri razvijanju svoje avtentičnosti so bolj zaskrbljeni za druge kot pa za svoje dokazovanje in uspeh.
Endrissat, Muller in Kaudela - Baum	EMPIRIČNA PODLAGA AVTENTIČNEGA VODENJA - Raziskava je bila narejena med managerji v Švici in pokaže ključni pomen avtentičnosti in integritete pri zaznavanju vodij. - Na podlagi pridobljenih rezultatov avtorji ustvarijo lasten model, ki določene elemente avtentičnega vodenja obravnava na drugačen način, kot so jih obravnavali predhodniki. - V raziskavi je prikazano nujno ločevanje avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja (transformacijskega, etičnega). V raziskavi najdemo tudi odgovore na nekatera vprašanja, ki so jih postavili Sparrowe (2005) in Cooperjeva skupina (2005).
George	UNIVERZALNOST AVTENTIČNIH VODIJ - Z raziskavo, ki jo je izvedel Bill Georg med vodji iz različnih kultur in družbenih okolij, je bilo ugotovljeno, da avtentični vodje nimajo splošnih oziroma univerzalnih značilnosti, za katere bi lahko rekli, da definirajo idealnega vodjo. - Avtentičnost vodij izhaja iz njihovih življenjskih zgodb. - Uspešni avtentični vodje se ne rodijo, ampak se razvijajo skozi vse življenje. - S proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj lahko to doseže vsak.
2008	
Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Avtorji definirajo avtentično vodenje kot vzorec obnašanja vodje, ki privlači in spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti, pozitivni etični vidik in samorazvoj. Ta vzorec obnašanja tudi povečuje samozavest in notranjo moralno perspektivo ter uravnava obdelavo informacij.
2009	
Whitehead	V tem članku je avtentičen vodja definiran kot nekdo, ki je samozavesten in ponižen, vedno išče izboljšave, vodi na način, da vedno gleda na dobro drugih, ustvarja visoko stopnjo zaupanja z gradnjo etičnega in moralnega vidika, in nekdo, ki se je zavezal za organizacijski uspeh, temelječ na družbenih vrednotah.
2010	
Johansson, Sandahl, Andershed	AVTENTIČNO VODENJE ZAGOTAVLJA ODLIČNO DELOVNO OKOLJE V ZDRAVSTVENI NEGI Raziskava, ki je bila narejena v enoti zdravstvene nege na Švedskem, utemeljuje, da avtentično vodenje v zdravstveni negi zagotavlja odlično delovno okolje.

se nadaljuje

nadaljevanje

Pregled teorij avtentičnega vodenja	
	- Namen raziskave je bil opisati dojemanje registriranih medicinskih sester ter njihovih vodij, določiti, kaj označuje odlično delovno okolje in kakšno je vključevanje vodstva v tem okolju. - Na podlagi rezultatov raziskave avtorji članka predlagajo vodstvu, da za zagotavljanje odličnega delovnega okolja v okolje vključijo dva elementa: najboljšo skrb za bolnika in zagotovitev dobrega počutja zaposlenih.
2011	
Hassan, Faezah	UČINEK AVTENTIČNEGA VODENJA NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU IN SKUPINSKA PRIPRADNOST - Avtorja sta izvedla raziskavo, s katero sta raziskala vpliv avtentičnega vodenja in elementov avtentičnega vodenja na skupinsko pripadnost ter delovno zadovoljstvo. - Ohranjanje dobrih sodelavcev je eden od izzivov organizacije, ki želi uresničevati svoje cilje. - Rezultati raziskave so pokazali, da obstaja pozitivna korelacija med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom na delovnem mestu in pripadnostjo timu ter da je skupina, v kateri imajo voditelji več lastnosti avtentičnih vodij, zadovoljnejša in čuti večjo pripadnost.
Puck in Lips-Wiersma	RADIKALNO AVTENTIČNO VODENJE - Članek govori o teoriji avtentičnega vodenja z vidika nedoseganja navedenih tez. - Avtorja navajata paradokse in nedovršenosti v teoriji avtentičnega vodenja ter predlagata razširjeno in podrobnejšo analizo.

Vir: Prirejeno po S. Penger et al., *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*, 2009; W. L. Gardner et al., *Authentic leadership: A review of literature and research agenda*, 2011.

1.1.2 Koncept avtentičnosti

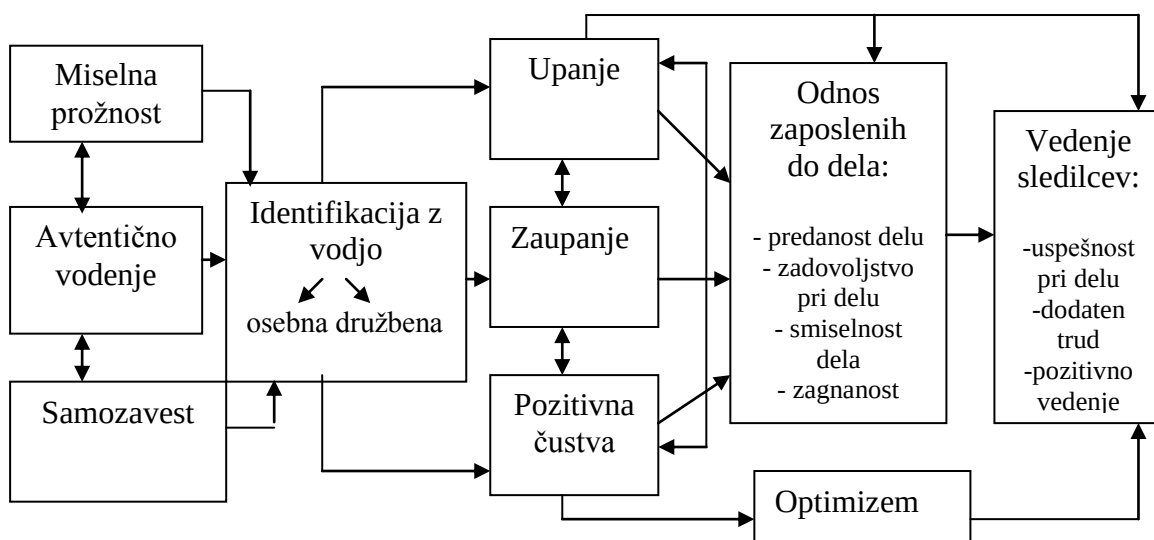
Koncept avtentičnosti ima korenine v grški filozofiji in so ga obravnavali že starogrški filozofi s frazama »poznati sebe« in »svoj resnični jaz«. Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Bolje kot sprejemati avtentičnost kot konstrukt, je spoznati, da je avtentičnost element kontinuuma, kar pomeni, da bolj ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so (Dimovski et al., 2009, str. 104). Luthans in Avolio (v Walumbwa et al., 2008, str. 92) definirata avtentično vodenje kot proces, ki se kaže skozi pozitivne psihološke kapacitete in visoko razvito organizacijski kontekst vodje. Po Jensen in Luthansu (2006, str. 648) je avtentično vodenje definirano kot vodenje, ki ustvarja pogoje za visoko zaupanje, pomaga ljudem izkoristiti njihove prednosti in jim pomaga, da so bolj pozitivni, da razširijo svoje mišljenje, dodajo vrednost, izboljšajo svoje delovanje skozi čas in tako pozitivno

učinkujejo na celotno podjetje. Po Harterju in Rogersu (v Walumbwa et al., 2008, str. 93) ima konstrukt avtentičnosti globoke korenine tudi v psihologiji. Ob predpostavki, da upoštevamo tako psihološki kot filozofski vidik, lahko avtentično vodenje opredelimo kot vzorec obnašanja vodje, ki črpa in spodbuja pozitivne psihološke zmogljivosti in pozitivno etično klimo v podjetju, pospešuje samozavest, uvaja moralne vrednote, usklajeno obdelovanje informacij in dobro sodelovanje vodje in njegovih sledilcev.

1.1.3 Model avtentičnega vodenja

Model avtentičnega vodenja na Sliki 2 prikazuje elemente avtentičnega vodenja in njihovo delovanje, ki se kaže skozi vplivanje vodje na njegove podrejene. Prikazani model pomaga pri boljšem razumevanju procesa poslovanja sodobnega podjetja, prek katerega avtentično vodenje deluje na vedenje zaposlenih.

Slika 2: Model avtentičnega vodenja



Vir: Prirejeno po B.J. Avolio et al., *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors*, 2004, str. 803.

Na Sliki 2 je prikazan model avtentičnega vodenja. Ključno za model avtentičnega vodenja je, da temelji na predpostavki, da avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. Vrste odnosov, vedenjskih lastnosti zaposlenih, ki jih razvija in vključuje model avtentičnega vodenja, so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog.

Sodobni avtentični vodje so pri zaposlenih sposobni spodbuditi akcijo, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da vsi neprestano izboljšujejo rezultate (Dimovski et al., 2009, str. 108). Po Avoliou (et al., 2004) model poudarja pozitivno vlogo čustev in zaupanja, kar ima osrednjo vlogo pri procesu avtentičnega vodenja. Iz modela

lahko razberemo, kako okrepiti vmesne spremenljivke, ki temeljijo na šoli pozitivnega organizacijskega vedenja. V procesu vodenja Avolio (2004) poudarja pomen pozitivnega psihološkega kapitala, ki ga sestavljajo samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost.

1.2 Lastnosti avtentičnih vodij

Avtentične vodje najbolje opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom, kar izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji. Pozitivna čustva avtentičnega vodje se razširijo v procesih socialnega družbenega vpliva, kar spodbudi pozitiven čustveni in spoznavni razvoj zaposlenih. Glavne značilnosti avtentičnih vodij sta opredelila Shamir in Eilam (2005) in so prikazane v Sliki 3.

Slika 3: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: B. Shamir in G. Eilam, «What's your story?» A life-stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly, 2005, str. 7.

Identifikacija pozitivnega čustvenega vpliva kot procesa, v katerem avtentični vodje vplivajo na zaposlene in njihov razvoj, je posebno vreden in edinstven prispevek avtentičnega vodenja. Proces identifikacije, pozitivnega modeliranja, čustvenega vpliva in pozitivnih družbenih izmenjav pojasnijo, kako avtentični vodje vplivajo na zaposlene z avtentičnim vodenjem. Brez teh procesov, ki jih prevzamejo avtentični vodje in zaposleni, ni mogoče polno udejanjiti in razviti avtentičnosti (Dimovski et al., 2009, str. 108).

Avtentični vodje so tisti, ki se globoko zavedajo, kaj mislijo in kako ravnajo, ob tem pa jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja in prednosti ter tudi

širšega okvira, znotraj katerega delujejo. So samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in imajo močno moralno zavest. Poleg tega avtentično vodenje zaznamujejo še pozitivne psihološke kapacitete, ki imajo za posledico večjo stopnjo zavedanja o sebi in več samoregulativnega pozitivnega vedenja s strani vodje. Georg (2007) lastnostim avtentičnih vodij doda še strast pri doseganju ciljev, stalno delovanje v skladu s svojimi vrednotami, samodisciplino pri doseganju ciljev in vodenje z glavo ter srcem.

1.3 Dejavniki avtentičnega vodenja v podjetju

Na uvajanje oziroma udejanjanje avtentičnega vodenja v podjetju vplivajo spodaj predstavljeni dejavniki. Ti dejavniki so prisotni v vsakem podjetju, od vodstva pa je odvisno, v kolikšni meri so uvedeni v podjetje.

1.3.1 Usmerjenost k ljudem – interno komuniciranje

Interno komuniciranje je pogoj za delovanje kateregakoli podjetja. Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi in je del funkcije upravljanja in vodenja podjetja. Cilj uspešnega internega komuniciranja je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na celotno podjetje. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in poznajo cilje podjetja, vedo, kje je njihovo mesto v hierarhiji podjetja in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev podjetja. Ahmed in Rafiq (v Mumel et al., 2006, str. 361) opozarjata, da morajo v podjetjih zaposlenim pojasniti, kako izvajajo interno komuniciranje in kakšen pomen imajo interni odnosi za njihov obstoj. Kelly (v Mumel et al., 2006, str. 361) poudarja, da vodstvo podjetja uporablja interno komuniciranje kot orodje za motiviranje zaposlenih in za vplivanje na njihovo obnašanje.

Bak, Vogt, George in Grentree (v Mumel et al., 2006, str. 362) pravijo, da lahko z internim komuniciranjem zaposlene prepričamo, da je njihovo delo enako pomembno kot delo nadrejenih in jih opogumimo h komunikaciji z njimi. Vse to lahko v organizaciji dosežejo, trdi Jefkins (v Mumel et al., 2006, str. 362), z izgrajevanjem občutka pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah. Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja in imajo občutek, da njihova mnenja upoštevajo, so pri delu bolj učinkoviti in motivirani (Mumel, Buneto & Virt, 2006, str. 361–362).

V komunikacijskem procesu med vodjo in zaposlenim je zaradi narave odnosa in razdalje nešteto možnosti za komunikacijske šume, ki jih lahko povzročajo različni faktorji, kot so (ne)posredovanje konfliktnih informacij, percepcija prejemnikov, zavestno dojemanje zgolj tistega, kar bi radi slišali, vpliv skupine na posameznika, enako sporočilo pomeni različno različnim ljudem, neverbalna komunikacija (ne)usklajena z verbalno komunikacijo, vpliv čustev na komuniciranje in velikost podjetja (Zidar, 2004, str. 152). V

Sliki 4 so prikazane oblike agresivnega komuniciranja v podjetju. Vsebine, ki so v nasprotju z našimi globokimi prepričanji, nehote potlačimo ali priredimo tako, da so skladne z našim vrednostnim sistemom, zato lahko v primeru dveh vrednostnih sistemov zaposleni priredijo prejeto sporočilo, kar vodi v nesporazume.

Slika 4: Oblike agresivnega komuniciranja



Vir: Prirejeno po T. Zidar Gale, Medsebojno komuniciranje na delovnem mestu, 2004.

Tisto, kar slišimo in razumemo, je močno odvisno od naših izkušenj, zato namesto, da bi slišali tisto, kar nam je posredovano, slišimo tisto, kar mislimo, da smo slišali (Zidar, 2004, str. 151). Na vzpostavitev in ohranjanje dobrih delovnih odnosov med zaposlenimi zelo vpliva tudi vedenje in s tem način komuniciranja posameznikov v podjetju. Pri tem strokovnjaki svetujejo uporabo asertivnega komuniciranja. Z asertivnim pristopom sogovorniku sporočamo, da spoštujemo njega in sebe. Izhajamo iz predpostavke, da imata oba sogovornika svoj pogled na stvari, vendar sta pripravljena poslušati en drugega in se tako sporazumeti in poiskati načine doseganja kompromisa. Vrste komuniciranja, ki v

podjetju niso priporočljive, so pasivno, agresivno ali pasivno-agresivno komuniciranje. Tem vrstam vedenja se je najbolje izogniti (Zidar, 2004, str. 156). V spodnji sliki so prikazane oblike pasivnega komuniciranja.

Slika 5: Oblike pasivnega komuniciranja



Vir: Prirejeno po T. Zidar Gale, *Medsebojno komuniciranje na delovnem mestu*, 2004.

Pogostost stikov in komuniciranja je odvisna od velikosti podjetja, ki vpliva tudi na identičnost sporočila, saj več kot je ravni, skozi katere mora preiti sporočilo, več je možnosti za napačno interpretiranje in napake v komuniciranju. Pri komuniciranju med avtentičnim vodjem in zaposlenim so prisotna čustva, ki so pogosto intenzivna in težko vodljiva. Še posebno pri uvajanju sprememb nastopijo čustvene blokade, ki onemogočajo nemoteno komunikacijo. Vodje ne smejo imeti nečesa za samoumevno, če je samoumevno njim samim. Svoje sledilce morajo dobro poznati, z njimi odprto komunicirati in sproti razreševati nesporazume, da ne postanejo nerazrešljivi problemi (Dimovski et al., 2009, str. 149). Čedalje bolj se v praksi pojavlja potreba po tako imenovani tretji generaciji internih komunikacij, ki veliko pozornost posvečajo snovanju in posredovanju vizije vsem

zaposlenim, saj je to temeljno mobilizacijsko sredstvo vodenja. Komunikacije prve generacije so bile usmerjene navzven (proti potrošniku) in so bile praviloma enosmerne. Z razvojem informacijske tehnologije in pod vplivom globalizacijskih tokov so se razvile komunikacije druge generacije, katerih temeljni cilj je še vedno dobiček, vendar z nekoliko večjim poudarkom na človekovem dejavniku in dvosmernosti. V sodobnem podjetju komuniciranje poteka v obe smeri in ni usmerjeno le na posredovanje informacij od vodstva navzdol. Tisto, kar omogoča nemoteno delo, je skupen odgovor o temeljnih delovanja, ki jih vsebuje jasno opredeljena vizija in cilji podjetja, saj le tako lahko poteka konsistentno avtentično delovanje. Zaposleni so seznanjeni s celotnim delovnim procesom, zato vedo, kakšna je njihova vloga in prispevek h končnemu rezultatu. Komuniciranje sledi načelu vzajemnosti in ne deluje izključujoče. V odprtem komunikacijskem okolju je možnost novih idej, inovacij in izboljševanja večja kot v strogi hierarhični strukturi (Dimovski et al., 2009, str. 248).

Pri medsebojnem komuniciranju je pomembna tudi ugotovitev, da raje verjamemo sporočilu in ga sprejmemo, če nam je oseba, ki nam je posredovala sporočilo, všeč, kot če te osebe ne maramo. Pri sporočanju mora biti vodja pozoren tudi na neverbalno komuniciranje, saj ni pomembno le, kaj govori, ampak tudi, kako posreduje sporočila. Neverbalna komunikacija vpliva na njegovo verodostojnost, kar je za vodjo ključna komponenta. Na sprejem sporočila vodje deluje tudi čredni nagon, saj zaposleni pogosto raje upoštevajo enega od njih kot pa nekoga iz zunanjega okolja, npr. vodjo, ki ga lahko dojemamo kot grožnjo, če ne zna pristopiti k nam.

1.3.2 Opolnomočenje zaposlenih

Najnovejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene oziroma opolnomočenje. Gre za delegiranje moči ali pristojnosti na vse zaposlene v podjetju. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svoj učinkovitost z izbiranjem načina dela in uporabo kreativnih rešitev. Veliko ljudi pride v podjetje z namenom delati dobro in prenos moči nanje zgolj sprosti motivacijo, ki že obstaja (Dimovski et al., 2009, str. 78). Opolnomočenje je proces, s katerim vodje pomagajo ostalim, da pridobijo in uporabijo moč, ki jo potrebujejo za sprejemanje odločitev, povezanih z njihovim delom. Pomembni elementi opolnomočenja so informacije, znanje, moč in nagrada, ki zaposlenim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju delovnih nalog in ciljev. Bolj kot kadarkoli prej se od vodij sodobnih podjetij pričakuje, da bodo opolnomočili ljudi, s katerimi delajo (Schermerhorn et al., 2002, str. 182).

Opolnomočenje je bistvenega pomena za organizacijo, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje in hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje. Opolnomočenje pomeni, da dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in polni vključenosti v procese. Podjetjem daje odlično osnovo za doseganje trajne konkurenčne

prednosti in povečuje celotno moč v organizaciji, kajti zaposleni lažje najdejo poti do najboljše izrabe svojega znanja in sposobnosti, bolj so zavezani odločitvam ali akcijam, kadar so tesno povezani v proces odločanja.

1.3.3 Čustva in čustvena inteligenca

Enako kot so čustva neločljiva od življenjskih področij, so neločljiva tudi od dela. Vodja, ki sodelavcem daje naloge, preverja njihovo izvrševanje in ocenjuje dosežene uspehe, se pri tem vedno srečuje z osebami, ki ne samo da mislijo in ravnaajo različno, ampak tudi občutijo različno. Medosebni odnosi lahko postanejo čustveno tako neprijetni, da ogrožajo delovanje podjetja (Možina et al., 2002, str. 508). Če sprejmemo misel, da je vodenje samega sebe pogoj za vodenje drugih, se vodja že tu sreča s svojimi čustvi. Pri vodenju sodelavcev pa se čustveni odnos vodje do sodelavcev sreča s sodelavčevim čustvenim odnosom do sebe. Posebnost čustvenega odziva, zaradi katerega se ta razlikuje od drugih načinov odzivanja osebe na dogodke v svetu, je v tem, da ima v sebi posebno doživljajsko kakovost. Oseba, ki se čustveno odziva na dogajanje, vzpostavlja neposredno razmerje do tega dogajanja in tudi do hkratnega lastnega odziva na to dogajanje.

Čustva so odziv osebe na dražljaje, ki si jih je le-ta pravilno ali nepravilno razložila kot pomembne ter telesno, vedenjsko, motivacijsko in mentalno pripravljajo osebo na prilagoditveno ravnanje. Do samega čustva pripelje niz dogodkov, ki se naravno nadaljujejo ob tem čustvu. Temu pravimo tudi čustvena zanka. To je celosten kognitivno-emocionalen vedenjski sklop. Ključni členi čustvene zanke so sprememba situacije v zunanjem svetu, zaznavanje spremenjene situacije, spoznanje pomena in pomembnosti zaznave, telesna obdelava pomembne informacije ali doživetega čustva, mentalizacija ali izbira ravnanja in akcija, usmerjena k novi situaciji. Čustveno inteligenco opredeljujemo kot sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi (Goleman, 2001, str. 338). Čustva drugih ljudi moramo biti sposobni ločevati med seboj in jih znati uporabljati kot izsledke za vplivanje na delo in usmerjanje sodelavcev.

Ob upoštevanju, da ima vodenje v procesu managementa osrednji položaj ter da ima na delovnem mestu in v delovnem okolju dominantno vlogo, je vodenje ključni situacijski dejavnik, ki opazno vpliva na pozitivna čustva, ta pa omogočajo bolj pozitivne odnose in vodenje, zlasti avtentično, prek pozitivne identifikacije vodje, zaposlenih in podjetja. Čustva so pomembna za proces razvoja avtentičnega vodenja v podjetju, saj članom organizacije dajejo informacije o njih, o sodelavcih in o različnih dinamičnih procesih v organizacijskem okolju. Zato lahko čustva posameznikom pomagajo razviti prilagodljivejše odzive na nazadovanja, težave in dejavnike stresa, s katerimi se soočajo v svojih delovnih okoljih. Avtentični vodje lahko s pomočjo bogatih informacij, ki jim jih dajejo čustva, pogosto vplivajo na razmišljanje in vedenje zaposlenih na način, ki jim omogoča uspešnejši razvoj in udejanjanje organizacijskih izzivov. Takšna sprememba

razmišljanja in vedenja pomeni glavni način vplivanja čustev na razvoj avtentičnega vodenja. Nekateri pozitivni ali negativni čustveni dogodki lahko v posameznikih sprožijo globok občutek samorefleksije, ki na koncu vpliva na usmeritve, ki jim posameznik sledi pri razvoju vodenja. Vprašanje, ki ga lahko razširimo v bolj poglobljeno razpravo o razvoju avtentičnega vodenja, je, kako lahko pozitivni in negativni trenutki ter dogodki sprožijo globoko spremembo v identiteti posameznika. Avtentično vodenje daje nov izziv sodobnim podjetjem, da vse svoje člane okrepijo za maksimalni pozitiven učinek čustev na proces vodenja (Dimovski et al., 2009, str. 117). Raziskave kažejo, da pozitivna čustva narekujejo pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah, na primer konstruktivno soočanje z neprijetnostmi, zavezanost, zadovoljstvo, uspešnost ter razvijanje dolgoročnih planov in ciljev. Pozitivna čustva širijo miselna spoznanja ljudi in jih spodbujajo k odkrivanju novih načinov razmišljanja, novih idej in omogočajo kreativno mišljenje. Posamezniki s tem, ko odkrivajo nove ideje in načine delovanja, zgradijo svoje psihične, intelektualne, socialne, družbene in psihološke rezerve.

1.3.4 Motiviranje zaposlenih

Motivacija je izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju, zato ni čudno, da ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Nekoliko manj je bilo tistih, ki so poskušali motivirati sebe (Lipičnik, 2002, str. 473). Preučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Tako nikoli ne moremo odkriti vseh okoliščin, ki so človeka prisilile, da je ravnal tako, kot je. Motivacija je psihološki proces, ki spodbuja zagnanost posameznika za doseganje zastavljenih ciljev (Dimovski et al., 2009, str. 76). Motivacijski proces vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna uspešnost posameznika in podjetja.

V težnjah po ugotavljanju načinov motiviranja drugih so pogosto izhajali iz vprašanja, zakaj človek dela. Obstaja več teorij, zakaj ljudje delajo in kaj vpliva na njihovo motivacijo. Dejstvo je, da smo ljudje različni in da nikoli ne moremo poznati vseh motivov za opravljanje neke aktivnosti zaposlenih. S tem so se dejansko spraševali po silnicah, ki človeka silijo, da dela, da si prizadeva, porablja svoje sile in pri tem pogosto doživlja hude fizične in psihične tegobe. Preprost odgovor bi bil, da človek dela zato, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma, da bi pridobil denar. Vendar pa v praksi to ni vedno res. Vedno bodo namreč ostala številna neznana osebna gibalna, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Nekateri celo menijo, da odgovora na to vprašanje ni mogoče dobiti drugače, kot da tistega, ki nekaj dela, vprašamo, čemu to počenja. Niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi znanimi in neznanimi dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 184). Ko človek dela in uporablja svoje sposobnosti, ne dosega vedno enakih rezultatov, četudi večkrat opravlja povsem enako delo. Prav tako se človekovo vedenje spreminja iz situacije v situacijo. Pravila in predpisi v podjetju nam omogočajo predvidevanje

človekovega vedenja, ker od njega zahtevajo programiranje odločitve in programirano odzivanje. Pravila, ki uravnavajo človekovo vedenje, hkrati ovirajo njegovo ustvarjalnost, domiselnost in s tem posredno tudi razvoj.

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti (Lipičnik, 2002, str. 478). Ima dve pomembni lastnosti: smer in intenziteto. Oseba, ki nekaj hoče ali je za nekaj motivirana, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Z nahajališčem hotenega pa je določena tudi smer hotenja ali motivacije. Intenziteta kot druga lastnost motivacije je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči. Aktivnost, ki jo izkazuje oseba, je precej živahnejša, če je motivacija intenzivnejša. V vsakem primeru mora biti najprej določena smer in šele nato intenziteta motiva. Vprašati se moramo tudi, ali je mogoče, da nemotivirani ljudje delajo dobro in ali je mogoče, da motivirani ljudje delajo slabo. Mnogokrat se dogodi, da ljudje delajo nekaj, česar nočejo – za tisto stvar niso motivirani, vendar jo opravljajo, ker hočejo nekaj, kar je tesno povezano s kakovostjo njihovega dela. Procesi pa tečejo tudi v nasprotni smeri. Ljudje, ki nekaj hočejo – so močno motivirani, pa ne storijo ničesar. Takemu hotenju bi lahko rekli tudi želja in jo označili kot pasivno obliko hotenja. Mnogo ljudi prihaja na delo, čeprav tega nočejo, a kljub temu uspešno delajo. Ta situacija pride do izraza, ko je treba narediti nekaj zelo neprijetnega, a ljudje kljub temu to napravijo.

Vodja, ki poskuša vplivati na aktivnosti sodelavca, mora resno razmisliti, kje lahko vstopi v celotno dogajanje. Nič novega ni, če vodja primerja svoje pričakovanje z rezultati, ki jih je dosegel sodelavec. Razlika je le v tem, da vodja ne govori o zadovoljstvu ali nezadovoljstvu, pač pa o uspešnosti sodelavca. Vodja je v tem primeru primerjal sodelavčev rezultat s svojimi pričakovanji. Sodelavec bo ob enakem rezultatu, ki mu je povzročil osebno zadovoljstvo, lahko uspešen v očeh vodje samo, če se njuni pričakovanji ujemata. V nasprotnem primeru bo sodelavec svojega vodjo označil kot večno nezadovoljnega ali celo neustreznega vodjo. Pogoj za rešitev nastalega motivacijskega problema je torej v enačenju pričakovanj. Vodja in sodelavec morata svoja pričakovanja poenotiti pred začetkom dela. Ker pa je vodja tisti, ki mora poznati cilje celotne organizacije, je tudi njegova naloga, da si oblikuje svoje pričakovanje, ki je močno vezano na cilje organizacije, in ga prenese na sodelavca. To lahko preprosto stori z navodili za delo. Jasna in prepričevalna navodila za delo so torej orodje, s katerim lahko vodja v sodelavcu ustvari enako pričakovanje, kot ga ima sam. Temu bi lahko rekli tudi, da mora svojim delavcem izdati jasno naročilo za delo. Šele ko je naročilo jasno, lahko sodelavec ustvari svoje pričakovanje, ki ga vodi do cilja. V tem primeru ima tudi vodja možnost, da spremlja, po potrebi korigira in ocenjuje njegovo uspešnost. Če pa sodelavcu ni jasno, kaj kdo od njega pričakuje, ne more ustvariti svojih pričakovanj, aktivnost, ki izhaja iz nejasnih pričakovanj, pa je lahko sama sebi namen.

Pri oblikovanju svojih pričakovanj vodji močno pomaga njegova lastna motivacija. Seveda sodelujeta tudi druga njegova vira: znanje in sposobnosti, vendar v manjši meri. Pri

prenašanju svojih pričakovanj na sodelavce se vodja močno opira na svoje znanje in sposobnosti, njegova motivacija pa mu pri tem pomaga. Seveda lahko vodja in sodelavec skupaj ustvarjata pričakovanja, kar je navadno najbolj učinkovito, saj so njuna pričakovanja avtomatsko enaka. Sodelavec pozna originalne razloge za pričakovanja, ki naj bi jih uresničil, zato ni bojazni, da jih ne bi uresničil. Edino pomanjkljivo znanje ali pomanjkljive sposobnosti mu lahko prekrizajo načrte. V takšnem primeru pa se pogosto vzpostavlja novo hotenje, to je hotenje po novem znanju in hotenje po razvijanju lastnih sposobnosti. Mogoče pa je tudi, da hotenja niso združljiva – v tem primeru se je treba resno lotiti usklajevanja pričakovanj. Če pričakovanj ali ciljev ni mogoče poenotiti, govorimo o nasprotnosti ciljev, to pa zahteva posebno pozornost in posebne tehnike za rešitev nastalega položaja (Lipičnik, 2002, str. 482). Preučevanje motivacije pomaga vodji razumeti, kaj ljudi spodbudi, da začnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo (Dimovski et al., 2009, str. 77).

1.3.5 Učinkovito reševanje konfliktov

Konflikti so neizbežen in vsakodnevni pojav v podjetju, zato se morajo vodje naučiti, kako se jih odpravi ali pa jih vsaj usmeriti v pozitivno smer. Vodja, ki obvlada konflikte, lahko s pomočjo reševanja konflikta izvede spremembe, ki so nujne in v normalnih razmerah ne bi bile sprejete. Prav tako je načrtno sproščanje konfliktov in usmerjanje energije v smeri pozitivnega reševanja problemov v veliko pomoč vodji pri usmerjanju podrejenih k skupnemu cilju (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 312), zato konflikt na podjetje večkrat deluje pozitivno kot negativno.

Konflikte v podjetjih največkrat rešujejo vodje. Najprej je treba konflikt prepoznati, podrobno preučiti vzrok za nastanek konflikta in definirati lastnosti konflikta, potem pa se posvetiti reševanju konflikta. Prvi del teh aktivnosti lahko imenujemo tudi ravnanje s konflikti oziroma konfliktni management. Od učinkovitega reševanja konfliktov je lahko odvisen obstoj podjetja, zato reševanje konfliktov nikoli ne sme biti prepuščeno naključju. Da bo vodja pravilno ravnal, ko pride do konflikta, potrebuje znanje o konfliktih, njihovih razsežnostih, možnih strategijah za njihovo razreševanje in možnih posledicah, ki jih ima konflikt na podjetje.

Novak (2000, str. 106) prav tako obravnava konflikte in meni, da konflikt izhaja iz interakcije med osebami, pri katerih gre ponavadi tudi za nestrinjanje, različnost idej ali interesov. Rozman (et al., 1993, str. 219) pa ne omenja posameznika in pravi, da konflikt lahko označimo kot socialno razmerje med dvema ali več strankami, ki so med seboj odvisne ter poskušajo s pritiskom uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja in se pri tem svojega početja zavedajo. Lipičnik (1998, str. 34) pravi, da konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi ali hotenji, oziroma, ko neka ovira, ki je največkrat neka druga oseba, preprečuje, da bi tisto, kar želimo, tudi uresničili. Posamezni avtorji

konflikt opredeljujejo različno. Možina (et al., 2002, str. 584) ga opredeljuje v dveh definicijah, ki se razlikujeta med seboj. V prvi ga opredeli kot nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali podjetju. V drugi pa konflikt označi kot specifično obliko interakcije med člani v skupini oziroma v podjetju, v katerem je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb in želja druge strani. Slika 6 kaže štiri osnovne konfliktne situacije, ki so bolj ali manj ekstremne.

Slika 6: Konfliktne situacije

Velika	1	2
	Konfliktna situacija dobiti – izgubiti (močni konfliktni dogodki).	Mešana konfliktna situacija (srednje močni konfliktni dogodki).
NASPROTOVALNA SPREMENLJIVKA	3	4
	Situacija majhne medsebojne odvisnosti (ni konfliktnih dogodkov).	Povezovalna situacija (slabo izraženi konfliktni dogodki).
Majhna SODELOVALNA SPREMENLJIVKA Velika		

Vir: S. Možina et al., Management: Nova znanja za uspeh, 2002, str. 589.

Največkrat se konfliktni dogodki pripetijo v vmesnem prostoru. Vsaka konflikta situacija je določena na podlagi tega, kako posamezniki ali skupine spoznavajo in interpretirajo stopnjo povezovalne in nasprotovalne spremenljivke. Konfliktna situacija dobiti–zgubiti se pojavi, kjer se srečata nasprotujoči si stopnji obeh spremenljivk. To je situacija, kjer obstaja veliko nasprotovanje in majhno sodelovanje pri nastalem konfliktu. Obe strani

imata več nasprotujočih si ciljev kot pa skupnih. Takšne situacije povzročajo največ negativnih učinkov, ki se poznajo predvsem pri delu in stališčih zaposlenih. Mešana konfliktna situacija se pojavi, kadar je razmerje med spremenljivkama zelo nasprotno in zelo sodelovalno. To je torej situacija, v kateri je veliko nasprotujočih si in veliko povezovalnih ciljev. Razmerja v takih situacijah so zelo spremenljiva in ne tako dosledna kot v preostalih treh situacijah, saj managerji, teami in posamezniki lahko prenašajo sestavine mešane konfliktna situacije k situaciji dobiti–izgubiti ali k sodelovalni situaciji. Tipičen primer za tako situacijo je razmerje med sindikati in upravo. Cilji enih in drugih so različni, vendar pa obstaja tudi veliko skupnih ciljev, ki jih povezujejo, kot so večja produktivnost, boljša kvaliteta, skupno reševanje problemov in razvoj organizacije. Sodelovalni vidiki pogosto vključujejo skupno odločanje, medsebojne interakcije in medsebojno pomoč.

V povezovalni situaciji je več skupnih kakor nasprotujočih si ciljev. Akcije posameznika, skupine ali podjetja imajo pozitiven učinek na druge. Cilji so združljivi in zato se velikokrat med seboj podpirajo, kar pomeni, da doseganje enih pomaga dosegati druge. Konflikti pri takih konfliktnih situacijah niso močni in dolgotrajni. Ponavadi izvirajo večinoma iz medosebnih težav, usklajevanja in nejasnosti pri delu. Povezovalnih situacij je po številu največ. To so zelene situacije v organizaciji, saj je nekaj nasprotovanj dobrodošlih, ker vodijo k razmišljanju in iskanju novih poti.

Majhna medsebojna odvisnost je zadnja situacija, ki nastane, kadar obstaja majhno nasprotovanje in majhno sodelovanje med posamezniki, skupine ali organizacijami. To je situacija, pri kateri imata obe strani malo nasprotnih in malo sodelovalnih ciljev. V njej ni konfliktnih dogodkov, če obstajajo, pa so neizraziti. Primer za tako situacijo so člani skupine, kjer so naloge v skupini visoko specializirane in med seboj razmeroma nepovezane. Opisani model poudarja, da so različne poti primerne za različne situacije. Za situacijo dobiti–izgubiti je primerna arbitraža, za mešano konfliktno situacijo je primerno reševanje problemov, za sodelovalno konfliktno situacijo pa razne oblike medsebojne pomoči, skupnega odločanja in morda prijateljskega tekmovanja.

Klasifikacij možnih načinov razreševanja konfliktov je veliko, saj je mogoče izhajati iz različnih izhodišč. Osredotočila se bom predvsem na dva kriterija, glede na vedenje udeležencev v konfliktu in glede na to, ali se je konfliktu mogoče izogniti, ali je neizbežen in ali je sporazum mogoč. V Tabeli 4 so opisani načini reševanja konfliktov glede na vedenje udeleženca konflikta, ki jih opredeljuje Lipičnik (1998, str. 137–138), ki jih razdeli na izogibanje, pospeševanje, izglajevanje, sklepanje kompromisov in reševanje problemov.

Novak (2000, str. 110–111) obravnava reševanje konfliktov z opredelitvijo petih strategij: prevlado, soočenje, kompromis, zglajevanje in umik. Tem petim strategijam dodaja še selektivno ignoriranje. Na Sliki 7 so prikazane možne strategije reševanja konflikta, če

upoštevamo dve spremenljivki, cilj in medsebojni odnos. Ti spremenljivki vplivata na način reševanja konflikta glede na pomembnost enega in drugega udeleženca.

Tabela 4: Načini reševanja konfliktov glede na vedenje udeležencev konflikta

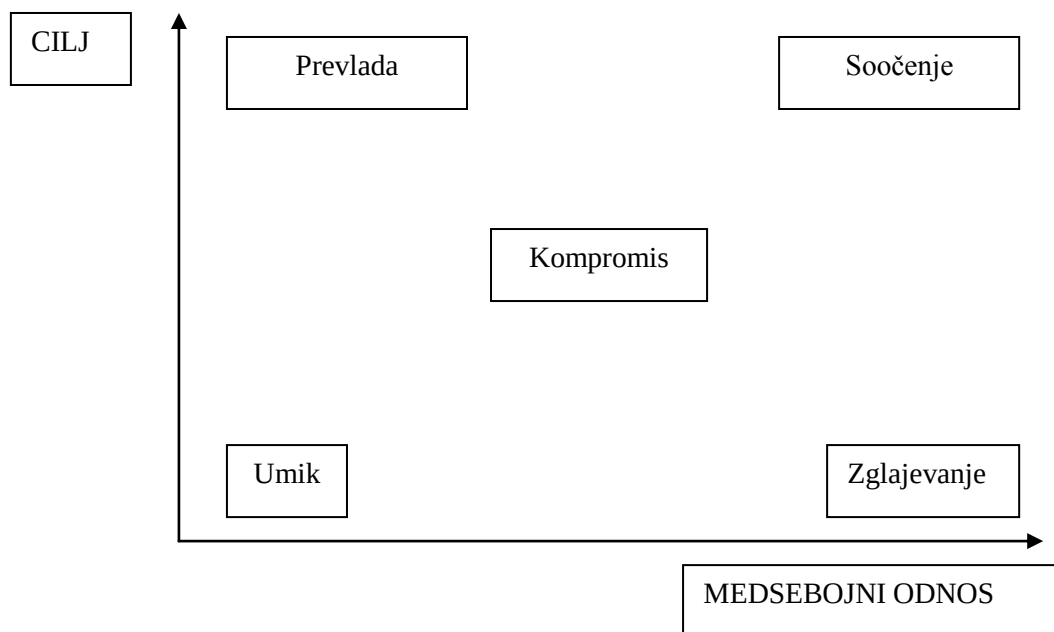
Načini reševanja konflikta	Opis
Izogibanje	Konfliktom se poskušamo izogniti, kadar se pojavlja nizka zaskrbljenost zase in za soudeleženca v konfliktu. Pri tem načinu poskušamo ostati zunaj konfliktov.
Pospeševanje	Pri tem načinu, ob visoki zaskrbljenosti zase in skoraj nikakršni za soudeleženca v konfliktu, poskušamo uveljaviti in vsiljevati svojo rešitev kot edino mogočo. Pri tem vedno pospešujemo rešitev. Ta način ni priporočljiv, če obstaja želja po ohranjanju prijateljskih odnosov.
Izglajevanje	Pri izglajevanju gre za to, da poskušamo ublažiti napetost, kadar smo nekoliko zaskrbljeni za soudeleženca v konfliktu, zase pa nič. V tem primeru poskušamo soudeleženca prepričati, da konflikt ni tako težak, da bi ga bilo potrebno reševati in da je njegova skrb nepotrebna. Pri tem načinu nismo pripravljeni reševati konflikta, radi pa bi videli, da bi miroval tudi soudeleženec. Pri izglajevanju gradimo pozitivne občutke.
Sklepanje kompromisov	Tak način pride v poštev, če smo vsaj nekoliko zaskrbljeni zase in za soudeležence v konfliktu. Torej smo pripravljeni sklepati kompromise, da bi se konfliktu izognili. Temu načinu lahko rečemo tudi začasna pomiritev.
Reševanje problemov	Kadar smo močno zaskrbljeni zase in za soudeležence v konfliktu, smo pripravljeni konflikte reševati po principu reševanja problemov kot najbolj civilizirani obliki reševanja konfliktov. Pri tem načinu pridemo do dokončne rešitve. Reševanje problemov je posebna vrsta reševanja konfliktov, kjer je dosežena maksimalna skrb zase in za soudeležence v konfliktu. Z reševanjem problemov poskušamo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom. Da bi lahko uspešno reševali probleme, pa je potrebno ustvariti posebno klimo. Tukaj gre za odnos med svobodnimi ljudmi, ki hočejo živeti in delati skupaj v prijetnih in neprijetnih situacijah. Takšen odnos med ljudmi je najlažje ustvariti z vzgojo in izobraževanjem, katerih cilj naj bi bil tudi pripraviti ljudi za kulturni in učinkovit način reševanja problemov oziroma konfliktov.

Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 137.

Novak (2000, str. 110–111) opredeljuje umik kot strategijo, pri kateri se posameznik reševanju konflikta izogne tako, da se pred njim umakne. Ko se izogne sporni temi, se izogne tudi ljudem, s katerimi je v konfliktu. Občutek nemoči ga spodbudi, da se fizično ali

psihično umakne in s tem se izogne neprijetnemu soočenju. Po Novaku (2000, str. 115) je prevlada strategija, v kateri posameznik poskuša svojega nasprotnika obvladovati s silo in ga prisiliti, da sprejme njegovo obliko reševanja konflikta. Takim osebam so zelo pomembni osebni cilji, medtem ko jim je sam odnos nepomemben. Cilj hočejo doseči za vsako ceno, pri tem pa se ne ozirajo na druge. Ljudi takšni posamezniki delijo na zmagovalce in poražence, sami pa želijo biti zmagovalci, ker jim zmaga daje občutek ponosa in uspeha. Konflikte rešujejo z napadom na nasprotnika, ki mu kažejo svojo premoč z mnogimi argumenti.

Slika 7: Strategije reševanja konfliktov



Vir: B. Novak, Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi, 2000, str. 113.

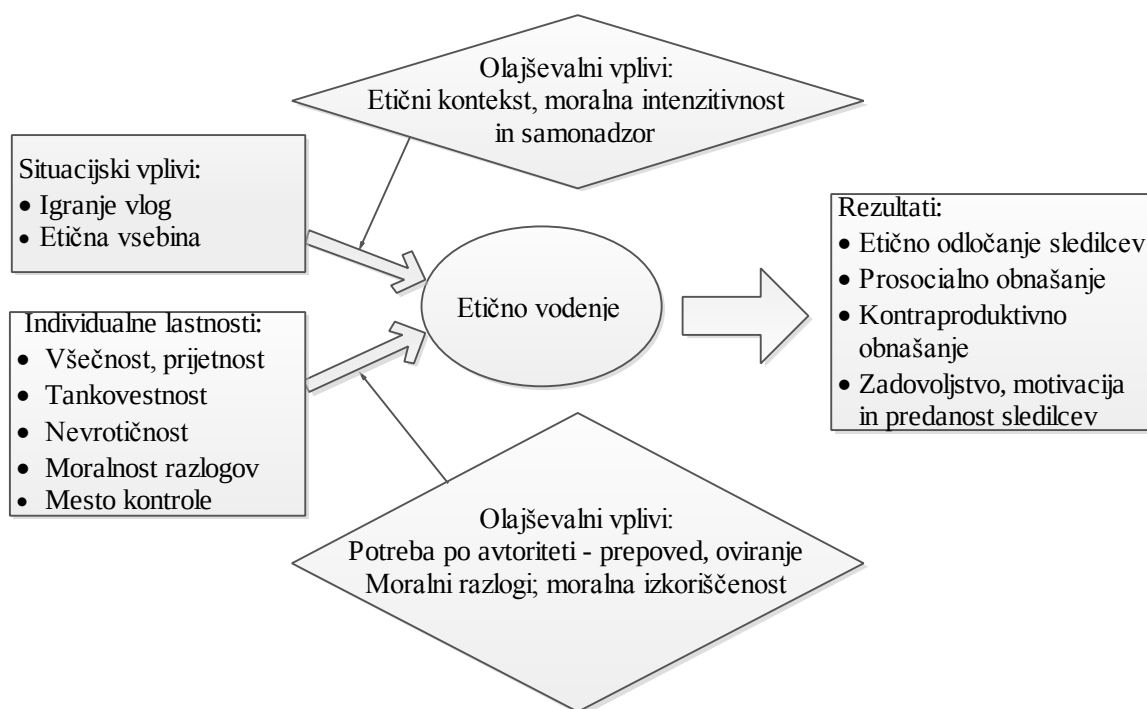
Zglajevanje je strategija, pri kateri posamezniki medsebojnemu odnosu pripisujejo velik pomen. Zanje so njihovi osebni cilji manj pomembni, saj si želijo, da bi jih ljudje imeli radi in da bi bili z vsemi v dobrih in nekonfliktnih odnosih. V strahu, da bi se odnos pokvaril, si ob nastanku konflikta prizadevajo le-tega hitro zgladiti in ne želijo, da bi bil pri tem kdo prizadet. Taki posamezniki menijo, da konflikti odnosu škodujejo in se zato raje odrečejo svojim osebnim ciljem, da bi rešili nastale razmere. Kompromis je strategija, kjer so udeleženci zainteresirani za svoje cilje in za medsebojne odnose. Tisti, ki so srednje zainteresirani tako za svoj cilj kot za odnos do drugih, so pripravljeni sklepati kompromise in se delno odpovedati cilju. Posvetijo se iskanju rešitve, s katero bi obe strani kaj pridobili, čeprav ta ni za nobeno stran idealna. Za skupno korist žrtvujejo del svojega cilja in tudi nekatere vidike medsebojnega odnosa. Soočenje je strategija, ki jo lahko poimenujemo tudi reševanje problemov. Posamezniki pri tej strategiji cenijo tako svoje

cilje kot odnose. Konflikt je zanje le rešljivo vprašanje, zato iščejo rešitev, ki bo omogočila uresničitev njihovih lastnih ciljev, a tudi ciljev drugega. V konfliktih vidijo možnost za izboljšanje odnosa, pristanejo pa samo na takšno rešitev, ki zadovolji obe strani. Za soočenje potrebujemo več časa kot za sklepanje kompromisov. Zadnja obravnavana strategija je selektivno ignoriranje. Ta strategija se uporablja pri posameznikih, ki jim odnosi s posameznimi ljudmi pomenijo veliko, za nekatere ljudi pa se sploh ne zmenijo. Za take ljudi je značilno, da je njihov cilj tem bolj pomemben, čim manj spoštujejo sogovornika. V takih situacijah želijo nad sogovornikom prevladati, saj jim odnosi s takimi ljudmi nič ne pomenijo. Kadar pa se soočijo z ljudmi, s katerimi želijo iz jasnih, predvsem egoističnih in koristoljubnih nagibov, ohraniti dobre odnose, na svoj cilj pozabijo in pustijo, da drugi nad njimi prevladajo.

1.3.6 Etično vodenje

Vodenje (kot funkcijo) je Kovač (et al., 2004) zelo splošno opisal kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev.

Slika 8: Etično vodenje



Vir: M. E. Brown in L. K. Trevino, *Ethical leadership: A review and future directions*, 2006, str. 596.

Etika je skupek meril in načel človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo, ki se dviga nad obstoječe pravne in strokovne norme (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 135) in vključuje načela in vrednote o dobrem in slabem. Skrb za poslovno etiko nosijo

predvsem vodje na vseh ravneh odločanja. Etika obravnava odločanje in ravnanje vodilnih ljudi v skladu z lastnimi prepričanji, vrednotami organizacijske kulture in širšega okolja. Etičnost poslovnega odločanja in ravnanja je osnova za zaupanje sodelavcev, predstojnikov, poslovnih in strokovnih partnerjev in javnosti. Etičnost poslovanja je tako pogoj za dolgoročno uspešnost in ugled organizacije. Po Brownu in Treviniou (2006, str. 595) je etično vodenje definirano kot razkazovanje zmožnosti običajno primernega vedenja skozi osebno interakcijo in medsebojnimi odnosi ter prenašanje takega vedenja na sledilce skozi dvosmerno komunikacijo, utrditev tega vedenja in skozi proces odločanja.

2 SODOBNE TEHNIKE RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ

Avtentični vodje skozi proces avtentičnega vodenja poosebljajo neposrednost, odprtost, zavezanost uspehu, željo po priznanju svojih omejitev, transparentnost in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja ter nagrajevanju poštenosti ter integritete. Dimovski (et al., 2009, str. 113) opiše osem točk, ki jih je potrebno upoštevati pri razvoju avtentičnosti v podjetju.

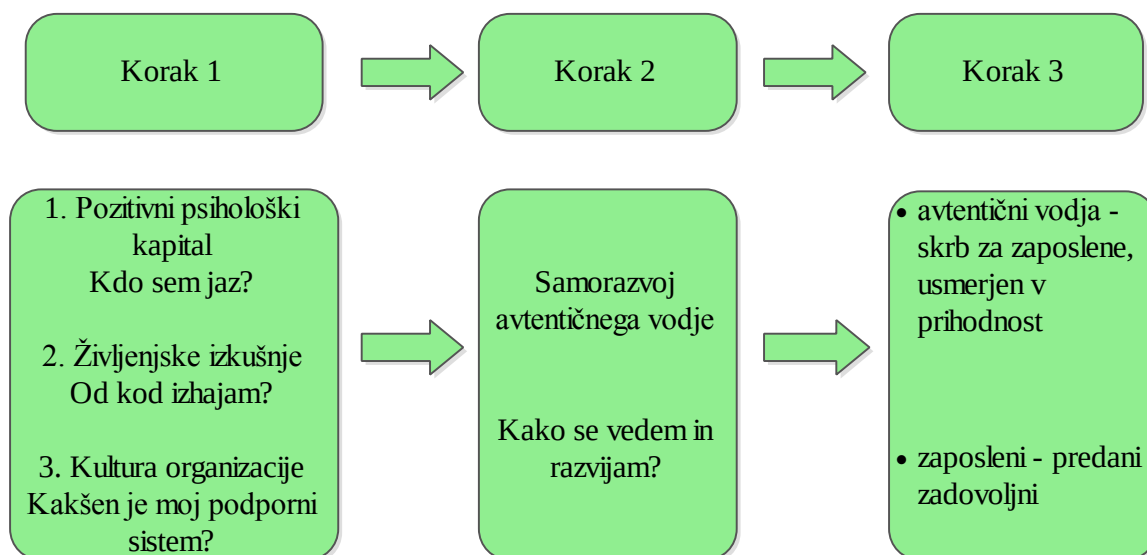
Tabela 5: Tehnike razvoja avtentičnega vodenja

Aktivnost	Izvedba aktivnosti
Povežite se s svojo notranjostjo	Da bi se povezali z drugimi ljudmi, morajo vodje najprej spoznati samega sebe in pridobiti samozavest v svoje dobre lastnosti in delati na odpravljanju svojih slabih.
Komunicirajte z ljudmi iskreno in odkrito	Avtentični vodje se odprejo sodelavcem, zanje ne obstajajo tabu teme. Sledijo filozofiji »vse karte na mizo«.
Spoznajate svoje sodelavce	Da bi lahko uspešno in avtentično vodili ljudi, morajo avtentični vodje poznati, kaj je njihovim zaposlenim pomembno v življenju in pri delu. Poznati morajo njihove sanje in strahove.
Besedam naj sledijo dejanja (angl. <i>Walk the talk</i>)	Za dolgoročno avtentično vodenje je potrebna verodostojnost vodij, kar pomeni, da jim zaposleni verjamejo.
Približajte se svojim sodelavcem	Avtentični vodje se prilagodijo svojim sledilcem in odstranijo ter premostijo vse morebitne komunikacijske ovire (kulturna različenost, vikanje, tikanje, religija, izobrazba).
Osredotočite se na druge, ne nase	Avtentični vodje ne čutijo potrebe po izpostavljenosti samih sebe, ampak po služenju soljudem.
Verjemite v sodelavce	Avtentični vodje pomagajo zaposlenim, da odkrijejo svoje skrite talente in jih udeležijo.
Ponudite sodelavcem podporo in upanje	Ko daste zaposlenim upanje, jim daste tudi zagnanost in prihodnost.

Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 113.

Model avtentičnega vodje prikazuje faktorje, ki vplivajo na vseživljenjski razvoj posameznika v avtentičnega vodjo. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje zapletene procese, ki jih ne moremo skržiti na preprosto usposabljanje v okviru podjetja, ampak moramo k razvoju pristopiti celostno, vključujoč širšo okolico posameznika in podjetja. V spodnji sliki so prikazani koraki razvoja avtentičnega vodenja.

Slika 9: Koraki razvoja avtentičnega vodenja



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 147.

Prvi koraki razvoja vključuje razvoj pozitivnega psihološkega kapitala, življenjske izkušnje in kulturo podjetja. Naše življenjske izkušnje vplivajo na doživljanje samega sebe in sveta okoli nas prav tako, kot tudi kultura podjetja pomembno vpliva na naše delovanje in razvoj (Dimovski et al., 2009, str. 147). V drugem koraku se prične samorazvoj vodij, ki vodi v avtentično vodenje.

2.1 Usposabljanje avtentičnih vodij

Vodje se ne rodijo, ampak se razvijejo in pri tem razvoju ima ključno vlogo okolje, v katerem vodja dela. Sposobnost vodenja ni nekaj, kar bi si človek lahko pridobil z diplomom. Čeprav izobrazba in vaje lahko služijo kot koristno dopolnilo k razumevanju tehnik vodenja, so to le razvojna orodja, uporabna v procesu izpopolnjevanja. Razvoj avtentičnega vodje je, poleg njegovega drugega dela, predvsem posledica vsakodnevnne predanosti samoizpopolnjevanju, ki poteka prek pripravljenosti pridobivanja povratnih informacij iz številnih virov, nenehnih samoraziskav in predanosti osebnošnim spremembam ter discipliniranega in načrtnega urejanja za krepitev novih zmožnosti. Vsak razvoj je najprej vedno samorazvoj, zato je v organizacijskem razvoju smiselno pričakovati, da imajo vodje močno razvit občutek lastnega izpopolnjevanja in učenja

(Dimovski et al., 2009, str. 150). Razvoj vodij je usmerjen predvsem v izboljšanje njihove prakse, kar naj bi omogočalo dodaten razvoj in napredek pri zaznavanju potreb zaposlenih in trendov okolja. Hkrati pa morajo vodje poskrbeti tudi za svoje nasledstvo, saj je to eden od kazalnikov, ki kaže na njihov odnos do dolžnosti in skrb za prihodnost organizacije. Nekateri vodje se sčasoma tako navadijo na svoje ljudi in položaj, da nočejo niti pomisliti na konec svojega poslanstva in z rekrutiranjem naslednika odlašajo do zadnjega trenutka, pogosto do takrat, ko je za kakovostno uvajanje novega vodje že prepozno, to pa vodi organizacijo v težave.

V osnovi vse uspešne vodje povezuje njihova nenehna težnja k izpopolnjevanju svojih sposobnosti skladno z razvojem organizacije in njenega okolja. Naučijo se razmišljati o sebi, a hkrati so manj osredotočeni nase kot pa na tiste, ki so jih pritegnili, da zanje delajo. Zavezani so trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti. Na svoj način lahko vsaka od različnih vrst vodij spodbudi zaposlene, da dosežejo nekaj, kar sami niso verjeli, da so sposobni ustvariti. Takšni avtentični vodje delujejo pravzaprav kot magneti, ki privlačijo zaposlene. Ustvarjanje sveta med svojim napredovanjem je temeljno vodilo učečega vzorca vodenja, ki vodjo vsakodnevno izziva k razvoju in izpopolnjevanju.

Trajna zavezanost k napredku in razvoju, začeni pri sebi, deluje kot močan zgled za zaposlene in tako ustvari učeče se koncentrične kroge, kjer se znanje stalno pretaka. Vodenje ne more obstajati brez sledilcev. V organizaciji tudi ne obstaja en sam vodja, ampak je s čedalje večjo težnjo k specializaciji in razpršenosti znanja prišlo tudi do delitve vloge vodenja, zato je še toliko pomembnejše zavedanje o medsebojni povezanosti in soodvisnosti med vodji in sledilci, ki so v določenih primerih lahko vodje, spet v drugih pa sledilci. Organizacija mora omogočiti čim širši prenos znanja. Način prenašanja znanja vključujejo individualno pisno komunikacijo, treninge, seminarje, napotke, interne publikacije, kroženje ljudi med različnimi delovnimi mesti in mentorstvo. Avtentični vodje prepoznajo in cenijo individualne razlike ter so sposobni in motivirani za identificiranje nadarjenih posameznikov in za to, da bi jim pomagal nadgraditi njihove talente v osebne, razlikovalne konkurenčne prednosti (Dimovski et al., 2009, str. 152).

2.1.1 Akcijsko učenje

Dejavno oziroma akcijsko učenje pomeni obravnavanje stvarnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja ter zagotavljanje možnosti nenehnega izboljševanja. Organizacijski problemi so najboljše izhodišče za proces akcijskega učenja v podjetju (Teare & Monk, 2002, str. 338). Ta proces ima dva dopolnjujoča se cilja. Dejanski cilj je soočanje zaposlenih z resničnimi delovnimi problemi, nalogami ali projekti v povezavi s specifičnimi metodami in oblikami učenja. Primarni cilj dejavnega učenja je torej naučiti se učiti, sekundarni cilj pa je učiti se na konkretnem problemu in ga hkrati tudi rešiti. Takšen model učenja, ki je pretežno namenjen usposabljanju vodstvenih delavcev, pomeni učni in delovni izziv, povečuje motivacijo in nudi možnost preoblikovanja

organizacijskega problema v priložnost za razvoj podjetja. Čeprav so načini dejavnega učenja številni, je temeljna metoda delovna skupina posameznikov z istim ali podobnim problemom, ki jim pri snovanju procesa učenja in dela pomaga svetovalec. Dejavno učenje omogoča tudi širjenje učenja zunaj skupine na ostale člane organizacije. Uspešna rešitev problema dviguje samozavest sodelujočih in je ključni motivacijski dejavnik prihodnjega učenja (Penger & Petrin, 2010, str. 34).

2.1.2 360-stopenjsko vodenje

Vodja, ki želi izboljšati svoj način vodenja, mora odpraviti »informacijsko karanteno« (Armstrong, 1994; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 154), ki so jo ustvarili okrog njega sodelavci, da bi mu ustregli ali zamolčali (neprijetne) informacije. Metoda ima lahko razvojno ali ocenjevalno osredotočenost (Cacioppe & Albrecht, 2000, str. 391), kar je odvisno od podjetja, saj v primeru ocenjevalnega poudarka podjetja na podlagi rezultatov te metode deluje v smeri nagrajevanja ali kaznovanja ocenjevanega (napredovanje, znižanje ali zvišanje plače ipd.), če pa je poudarek metode na razvoju sodelujočih, so aktivnosti le v smeri izboljševanja pomanjkljivosti, ki so se izkazale pri posameznem sodelujočem.

Praktiki in raziskovalci (Turk, 2006, str. 19) priporočajo na začetku uporabo metode v namene razvoja zaposlenih in šele, ko se izvajanje metode izkaže za uspešno, jo lahko začnemo uporabljati tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in njihovo nagrajevanje. Glavna prednost te metode je možnost načrtovanja izobraževanja ter usposabljanja posameznikov na področjih, kjer je to potrebno. Izkazalo se je tudi, da je ocenjevanje s strani več opazovalcev bolj zanesljivo in nepristransko kot zgolj ocenjevanje s strani neposredno nadrejenega. Čeprav je primarni cilj te metode odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega, se je izkazalo, da ob pravilni uporabi pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in njihovimi medosebnimi odnosi. 360-stopenjska metoda, ki vodi omogoča sliko njegovega jaza, je resnično avtentična le, če sam na vprašanje odgovarja iskreno in če na vprašanje odgovarjajo le ljudje, ki so v rednih stikih z njim in ga dovolj dobro poznajo v različnih okoljih in situacijah, saj ljudje v vsakodnevem življenju zavzemamo številne vloge in načine vedenja.

2.1.3 Sistem mentorstva

Vodje so svojim sodelavcem vzorniki, trenerji, mentorji in svetovalci – so torej spodbujevalci osebnostnega razvoja posameznikov. Avtentični vodje morajo v podjetju za ključno vrednoto postaviti znanje in ga tudi sami oceniti. Odnos med mentorjem in varovancem temelji na obojestranskem spoštovanju. Ta odnos ni enak odnosu med vodjem in podrejenim, saj gre v odnosu med mentorjem in varovancem za sočasen razvoj, ki poteka med skupnim učenjem. Mentor varovancu s svojimi izkušnjami in znanjem pomaga k velikopoteznemu mišljenju in ga spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev. Ker

varovanec mentorju zaupa, tudi prisluhne njegovemu nasvetu. Mentorjeve vrednote, usmeritve in vedenjski vzorci so varovancu za zgled in mu predstavljajo ideal, ki bi ga tudi sam rad privzel in dosegel s pomočjo mentorjevih nasvetov. Hkrati pa se v tem procesu uči tudi mentor, saj v odnosu obojestranske izmenjave nadgrajuje svoja izkustva s pogledi svojega varovanca. Vodji mentorstvo pomeni strateško dejavnost, saj na ta način pripomore h konkurenčnosti podjetja. Če namreč vodja ne vlaga v ključne mentorske odnose, se razvoj podjetja upočasni (Kyle, 2000, str. 164–166).

Vodja v mentorski vlogi ne ukazuje, ampak neguje zmožnost rasti svojih sledilcev, saj ga zanima delo drugih, zato tudi prisluhne pripombam in predlogom, spodbuja delo, in ga, če čuti to kot ustrezno, tudi usmerja. Glede na to, da je dosegel zrelost in samozaupanje, ne čuti potrebe po dokazovanju, še najmanj pa pred sodelavci. Ker je odlika dobrih mentorjev tudi skromnost, se zavedajo, da njihovo znanje ne bo dolgo časa uporabno, če ne bo nadgrajeno in pretehtano s kompetentnimi sogovorniki, zato si šteje v čast, da lahko del svojih dolgoletnih izkušenj prenese na naslednji rod. Dober mentor je dober prav zato, ker ima tudi sam svojega mentorja, ki zanj načrtuje izzive in pospešuje njegovo rast, saj se zaveda pomena vseživljenjskega učenja. Čeprav vodja v mentorski vlogi varovanca navdihne ali pa kritizira, to vedno stori tako, da okrepi spremembo, produktivnost in kakovost.

2.1.4 Sistem nasledstva

Eden od prvih proučevalcev sistema nasledstva Grusky je opredelil dva temeljna razloga, zakaj se mora podjetje pozorno posvetiti iskanju in usposabljanju naslednikov obstoječih vodij, in sicer zato, ker je iskanje naslednikov neizogibno za podjetje, ki razmišlja dolgoročno in hkrati (lahko) povzroča nestabilnost v delovanju, če se razvoju nasledstva ne posvetimo dovolj zgodaj (Giambatista, Rowe & Riaz, 2005, str. 964). Bolj ko podjetje posveča pozornost socialnemu kapitalu, lažji bo proces izbire naslednika, saj imajo vodje široko mrežo potencialnih naslednikov. V podjetju, ki razvija svoje zaposlene, obstaja velik voditeljski potencial, zato je pomembno, da obstaja jasna komunikacija o kariernih možnostih posameznikov.

Posredovanje informacije javnosti o določitvi naslednika ima strateški učinek v tem, da lahko povzroči odhod ključnih kadrov, ki niso bili izbrani in se čutijo prikrajšane, zato mora predhodno vodja opraviti zasebne pogovore z vsemi potencialnimi nasledniki in opredeliti svojo izbiro, da se izogne konfliktni situaciji. Izbira in vzgoja naslednika ne sme biti prepuščena mnenju enega samega človeka, ampak širšemu krogu obstoječega voditeljstva. Načrtno vzgajanje obsega pridobivanje najnovejšega znanja in tkanje novih poslovnih vezi v tujini in doma. Pomemben del priprave naslednika, posebej če prihaja iz drugega podjetja, je prenašanje vrednot in nenapisanih pravil novega podjetja. Hkrati moramo prek dela na konkretnih projektnih sodelavcem omogočiti, da spoznajo način vodenja izbranega naslednika (Dimovski et al., 2009, str. 156).

2.1.5 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Avtentični vodje nam s svojimi življenjskimi zgodbami služijo kot vzorniki in motivacijski zgledi, saj z izražanjem svojih temeljnih vrednot, pozitivnih čustev in ciljev skrbijo za rast in razvoj sodelavcev. Po teoriji naj bi imeli avtentični vodje, katerih dejanja so usklajena z njihovimi prepričanji, večji vpliv na sodelavce zato, ker si ti razlagajo avtentičnost kot dokaz zanesljivosti vodje (Fields, 2007, str. 197). Tako se razvije zaupanje v vodjo. Ravno zato pa morata biti avtentičnost in integriteta vodje prepoznavna drugim. Ocene sledilcev glede lastnosti vodje temeljijo predvsem na neposrednem opazovanju in na interakciji z njim. Ta stik pri sledilcu služi v življenju kot mejnik, ki poveča samozavedanje in tlakuje pot lastnemu razvoju in avtentičnemu sledenju (Dimovski et al., 2009, str. 148). Shamir in Eliahu (2005, str. 399) kot metodo razvoja avtentičnih vodij izpostavljata pristop življenjskih zgodb, s katerimi vodja razvija: identiteto kot osnovo samodojemanja, samospoznavanje in jasnost svojih vrednot, cilje, ki so skladni z zaznavanjem samega sebe in samoekspresivno vodenje. Naše življenjske izkušnje vplivajo na doživljanje samega sebe in sveta okoli nas prav tako, kot tudi kultura podjetja pomembno vpliva na naše delovanje in razvoj. Stopnjo avtentičnega vodje lahko doseže le aktiven posameznik (Dimovski et al., 2009, str. 147).

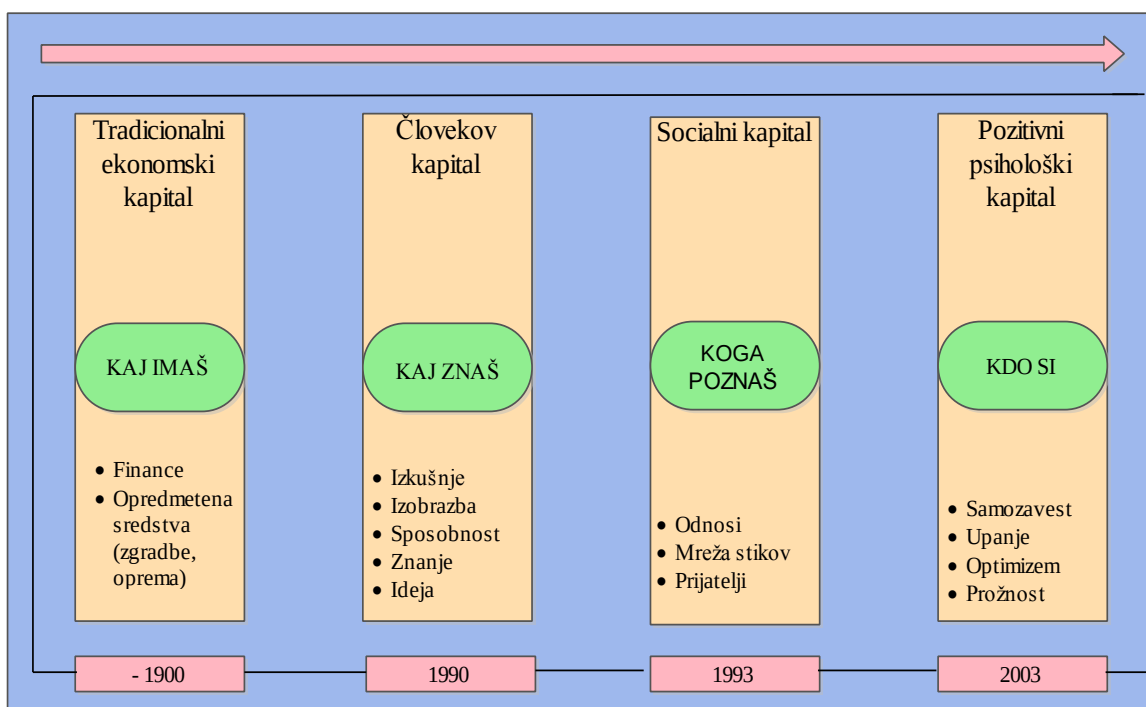
2.2 Treniranje veščin avtentičnega vodenja

Usposabljanje in vzgajanje avtentičnih vodij poteka tudi s treniranjem veščin avtentičnega vodenja. Veščine izhajajo iz osebnostnih lastnosti posameznika in jih je mogoče razvijati z različnimi tehnikami.

2.2.1 Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital izpolnjuje vsa uveljavljena merila konkurenčne prednosti, ki jih poslovnosti in razvija organizacija. Zahteva transformirano organizacijsko ideologijo, ki zaposlene vidi kot samozavestne, polne zaupanja, optimistične in prožne. Pomembno je, da lahko ta edinstveni, še precej neizkoriščen psihološki kapital razvijamo v smeri dolgoročnega uspeha in razvoja konkurenčnosti. Za doseganje konkurenčnih prednosti organizacije je osrednje strateško spoznanje to, da mora organizacija prilagoditi pristope k razvoju in managementu psihološkega kapitala glede na situacijo, ki je edinstvena in specifična zanjo. Psihološki kapital gre čez meje človekovega in socialnega kapitala in temelji na »kdo si«, ne na »kaj in koga poznaš«. Zaposleni ne morejo biti vključeni v delovni proces, če njihove sposobnosti in veščine ne temeljijo na znanju. Vsak prinese v novo delovno okolje zajetno zalogo psiholoških in življenjskih izkušenj. Dogodki v socialnem okolju zaposlenega neprestano oblikujejo. Podjetje mora to psihološko dinamiko zaposlenih razumeti kot izjemno priložnost, saj so zaposleni praviloma odprti za znanje in za obnovo pozitivnega psihološkega kapitala. V Sliki 10 je prikazan Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala (v Dimovskem et al, 2009, str. 121).

Slika 10: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 120.

Pozitivni psihološki kapital je sestavljen iz štirih elementov: samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti. Avtentičnost v podjetju razvijamo z razvojem teh elementov.

2.2.2 Razvoj samozavesti

Po psihologu Bandurju (v Dimovski et al., 2009, str. 127) je samozavest opredeljena kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge. Özbey (v Haydar Sar, Avcu & Isiklar, 2010, str. 1205) opredeljuje samozavest kot samopriznanje in samozavedanje svojih sposobnosti. Samozavesten človek se ima rad in se zaveda svojih čustev. Samozavest lahko razdelimo na notranjo in zunanjo. Notranjo samozavest sestavljajo sposobnost imeti rad samega sebe, samospoznanje, določitev natančno določenih ciljev in pozitivno razmišljanje. Notranja samozavest so ideje in čustva osebe, ki kažejo, koliko je oseba zadovoljna s seboj in v miru sama s sabo. Osebe, ki so zelo notranje samozavestne, so zadovoljne s seboj in imajo boljše mnenje o sami sebi (večje samospoštovanje). Zunanjo samozavest sestavljata komunikacija in zmožnost kontroliranja čustev. Akagündüz (2006) in Lauster (v Haydar Sar, Avcu & Isiklar, 2010, str. 1206) sta mnenja, da imajo samozavestne osebe vedno točno določene cilje, ki jih zaradi svoje samozavesti tudi velikokrat dosežejo. Za treniranje samozavesti avtentičnega vodje obstaja več programov, ki jih prikazujem na Sliki 11.

Slika 11: Vaje in zgledi za treniranje samozavesti



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 128–129.

Po Rutledgu (v Haydar Sar, Avcu & Isiklar, 2010, str. 1206) imajo nesamozavestni ljudje težave s komuniciranjem, prevzemanjem novih nalog in odgovornosti in se težko odločajo. Samozavest je pomembna sestavina avtentičnega vodenja, ki posredno vpliva tudi na sledilce, saj izraža gotovost, ki jo sledilci potrebujejo, da se lahko osredotočajo na svoje delo.

2.2.3 Razvoj pozitivnega upanja

V sodobnih časih, ko se veliko govori o splošni in gospodarski krizi, je pomembno, da se zaposleni čutijo varne in ohranijo upanje v lepšo prihodnost, zato je element avtentičnega vodenja tudi spodbujanje pozitivnega gledanja na stvari in vzbuditev upanja. Razvoj upanja kot oblike volje in pozitivne moči neposredno prispeva h gradnji identitete posameznika in identitete podjetja. Snyder, Irving in Anderson (v Avolio et al., 2004, str. 808–810) definirajo upanje kot pozitivno motivacijsko stanje, ki je sestavljeno iz občutka uspeha pri ciljno usmerjeni energiji in določanju poti, ki pripelje do zelenega cilja. Moč volje odseva posameznikovo motivacijo in prepričanje, da je cilje mogoče doseči, ter prepričanje, da je mogoče oblikovati plane, ki bodo omogočili doseganje ciljev. Druga komponenta upanja je določanje poti do zaželenih ciljev, ki predstavlja posameznikove zmožnosti vztrajanja pri ustvarjanju izpeljivih poti za doseganje zastavljenih ciljev.

Zaposlene z visokim upanjem motivira možnost za lastno uresničevanje ciljev po poteh, kamor hočejo priti, kar jim daje sposobnost za ustvarjanje alternativnih poti v smeri izpopolnjevanja ciljev, če teh ciljev ne morejo doseči (Penger, 2006, str. 80). Kljub temu da je upanje sestavina skoraj vsakega modela vodenja, ni veliko znanega o procesu, s katerim vodja svoje upanje prenese na sledilce. Avolio et al. (2004, str. 808) menijo, da avtentično vodenje igra pomembno vlogo pri razvijanju upanja skozi identificiranje s svojimi sledilci. Avtentični vodje imajo sposobnost in zmožnost ostati realistično upajoči in vredni zaupanja, zato taki vodje lahko povečujejo upanje sledilcev z vzpostavitvijo njihove vere. Začetne raziskave upanja v organizacijah kažejo, da so upajoči ljudje bolj motivirani in se več vključujejo v pozitivne psihološke rezultate. Vodje morajo zato imeti in pokazati zaupanje v zaposlene ter jih voditi s pozitivnimi pričakovanji, da bodo dosegli zastavljene cilje. S tem bodo krepili njihovo upanje (Dimovski et al., 2009, str. 130).

V Tabeli 6 so prikazana priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja. Shorey et al. (2007, str. 1918) menijo, da so osebe z visoko stopnjo upanja učinkovitejše, saj so sposobne jasno definirati cilje, identificirati več različnih poti do zelenega cilja, imajo nižjo stopnjo zaskrbljenosti in strahu ter so sposobne po neuspehih odražati relativno bolj pozitivna čustva, kot tisti z nižjo stopnjo upanja. Avtentične vodje z visokim upanjem njihovi zaposleni zaznavajo kot zanesljive, verodostojne vire povratnih informacij. Dimenzija razvoja moči upanja določa, da bi morali imeti avtentični vodje z visokim upanjem poleg dobro oblikovanih planov in ciljev pripravljene tudi alternativne poti, ki bi

jim ob soočenju z ovirami pomagale te premagovati ali bi jim pokazale alternativne možnosti pozitivnega delovanja v prihodnost.

Tabela 6: Priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja

Priporočila	Opis smernice
Postavite in razjasnite si specifične organizacijske in osebne cilje, ki prinašajo izzive	Pri tem določite številčne podatke in ciljne datume. Cilji, ki si jih boste zastavili, morajo biti raztegljivi in zahtevni. Če je raven upanja nizka, je potrebno začeti z lažjimi cilji.
Uporabite Snyderjevo metodo postopnosti	S to metodo razbijemo cilje v obvladljive podkorake, ki poudarjajo napredek. Tako pridobite tudi izkušnje manjših napredkov in korakov.
Razvijte vsaj eno alternativo ali kontingenčno pot	Razviti je potrebno tudi akcijski plan za uresničitev cilja. Napore je potrebno posvetiti predvsem razvijanju poti in akcijskih planov za prvotni cilj.
Vživite se v proces delovanja v smeri cilja	Pri tem se ne smete osredotočati samo na končen dosežek in rezultat. Razvijanje delovanja zahteva participativne pobude, kot so delegiranje in opolnomočenje.
Bodite pripravljeni in voljni vztrajati, tudi če se pojavijo ovire in problemi	Upanje krepi razdelitev ciljev v podcilje in opolnomočenje ter doseganje postopnega napredka in začasnih dodatnih ciljev ter zmag na poti k uresnitvi temeljnega cilja.
Bodite pripravljeni in usposobljeni definirati, katere alternativne poti izbrati in kdaj to storiti	Za primer, če pot za izpolnitev cilja ni več dosegljiva. Tovrstne veščine pomaga graditi analiza »kaj če« in planiranje scenarijev
Bodite pripravljeni in usposobljeni definirati, kdaj in kako ponovno postaviti cilj, s čimer se izognete pasti praznega upanja.	Prepoznati je potrebno, kdaj na poti do cilja ne glede na izbrano pot ni smiselno vztrajati. Če je prvotni cilj nemogoče doseči, je potrebno premisliti, kdaj in kako ga spremeniti ali preiti na drug cilj.

Vir: S. Penger (povzeto po Gardner in Schermerhorn, 2004; Luthans et al., 2004), *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 85.

Vodja z veliko razumevanja za razvoj upanja in poti za njegovo uresničevanje vidi ovire kot priložnosti in išče alternativne poti za doseganje rezultatov (Dimovski et al, 2009, str. 115).

2.2.4 Razvoj optimizma

Seligman (v Avolio et al., 2004, str. 813) definira optimizem kot kognitiven proces v naših možganih, ki vsebuje pozitivna pričakovanja in vzorčne attribute, ki so specifičnega značaja. Optimizem povzroča višje ravni motivacije, večjo delovno uspešnost, zadovoljstvo na delovnem mestu in vztrajanje pri premagovanju ovir in težav. Iz Seligmanovih raziskav je razvidno, da je optimizem zelo povezan s celovito pozitivno psihologijo. Optimizem vključuje pozitiven pojasnjevalni stil, ki pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne pa zunanjim,

začasnim in specifičnim vzrokom. Optimisti se lahko osredotočajo na ugodne dogodke v življenju, kar posledično veča samospoštovanje in delovno vnemo, hkrati pa jih ščiti pred negativnimi izidi, občutkom krivde, samoobtoževanjem in neuspehom, medtem ko ravno obratno velja za pesimiste, ki uspehe v svojem življenju pripisujejo sreči in zunanjim dejavnikom, neuspehe pa povečajo v osebne krize. Pesimisti se redko učijo na svojih napakah in ne dopuščajo, da bi se skozi življenjske izkušnje razvijali (Penger, 2006, str. 81). V literaturi je bila povezanost med optimizmom in avtentičnim vodenjem dokazana pri več avtorjih. Optimizem vključuje pričakovanja o pozitivnih rezultatih zunanjih, začasnih in specifičnih vzrokov za pojasnjevanje dobrih ali pozitivnih dogodkov. Optimisti izkazujejo višjo raven delovne motivacije, uspešnosti, zadovoljstva z delom in vztrajnosti ob soočanju z ovirami in težavami. Osebne napake in nazadovanja zaznavajo kotčasne in doživljajo tako fizično kot psihično okrepitev. Zaradi svojih prilagoditvenih stilov ljudje, ki izkazujejo realistični optimizem, bolj verjetno ohranijo zavezanost, zadovoljstvo, zagnanost, se čutijo opolnomočene in se redkeje poslužujejo strategije umika (Dimovski et al., 2009, str. 119).

Tabela 7: Pristopi za razvoj optimizma po avtorjih

Leto	Avtor	Taktike/pristopi in razlaga
2000, 2002	Seligman	Pozitiven pojasnjevalni stil: pozitivne dogodke pripisujemo notranjim, trajnim in povsod pristnim vzrokom, negativne dogodke pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom.
2001	Schneider	Prizanesljivost do preteklosti (sprejemanje neuspeha in se kaj naučiti iz tega); spoštovanje sedanjosti (zavedanje pozitivnega dogodka); iskanje priložnosti v prihodnosti (priložnost za rast in napredovanje). Idealen tip optimizma je realističen optimizem, ki posamezniku omogoča zmožnost uporabe različnih pojasnjevalnih stilov, tako optimistične kot pesimistične ter svoj stil prilagodi situaciji.
2002	Schulman	Identifikacija samouničevalnih prepričanj; ocenitev natančnih prepričanj; nadomeščanje disfunkcijskih prepričanj z bolj konstruktivnimi in natančnimi prepričanji. Specifične taktike za graditev optimizma, ki jih je mogoče uporabiti za krepitev psihološkega kapitala.
2004	Hollenbeck, Hall	Pozitivne povratne informacije in družbena pozornost: krepijo samozaupanje zaposlenih in povečujejo natančnost njihovega samoocenjevanja. Model graditve samozaupanja temelji na motivaciji, zaznavanju in miselnih procesih.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 132–133; S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete, študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 86.

V Tabeli 7 so navedeni pristopi, ki jih priporočajo različni avtorji pri graditvi optimizma zaposlenih v podjetju. Po Schulmanu (v Dimovski et al., 2009, str. 132–133) obstaja več taktik za graditev optimizma. To so identificiranje samouničevalnih prepričanj, kadar se soočimo z izzivi, ocenitev natančnosti prepričanj in nadomeščanje disfunkcijskih prepričanj z bolj konstruktivnimi. Schneider (v Dimovski et al., 2009, str. 133) definira

idealni tip optimizma, to je realističen optimizem, ki ljudem omogoča, da so zmožni uporabljati različne pojasnjevalne stile, tako optimistične kot tudi pesimistične, in svoj stil prilagoditi trenutni situaciji. Schneider ponuja vodjem tri različne pristope razvijanja optimizma: prizanesljivost do preteklosti, saj je neuspeh potrebno sprejeti in se iz tega kaj naučiti, spoštovanje sedanjosti, saj se je potrebno zavedati sreče, ki jo prinaša pozitiven scenarij ter iskanje priložnosti v prihodnosti, saj je prihodnost in z njo povezano negotovost potrebno razumeti v smislu priložnosti za rast in napredovanje.

2.2.5 Miselna prožnost

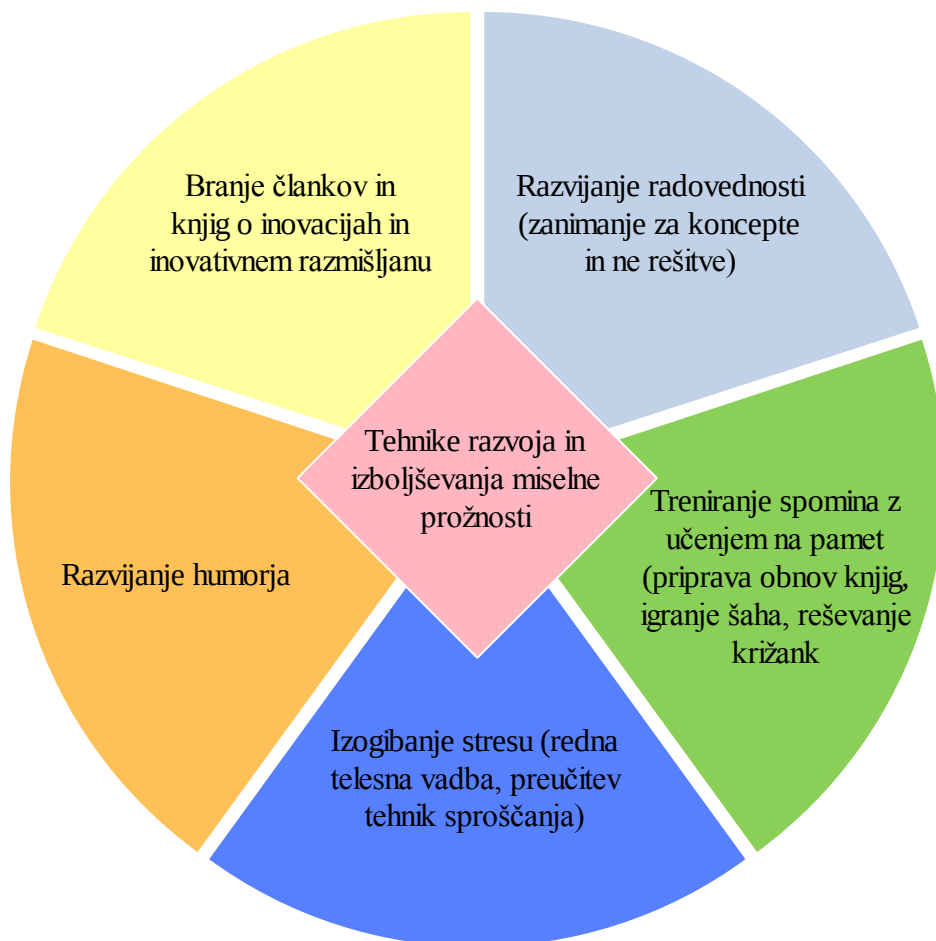
Miselna prožnost je vseživljenjska razvojna komponenta, ki se pri ljudeh razvija in v progresivnih korakih udejanja v vsakdanjih aktivnostih ter jo definiramo kot proces. Opredelimo jo lahko tudi kot zmožnost odskočiti, odvrniti se od negativnosti, negotovosti, neuspeha, napak ali celo pozitivnih, vendar očitno prevelikih sprememb (Dimovski et al., 2009, str. 134). Posamezniku prožnost daje zaščitne mehanizme, ki delujejo s pomočjo okrepitve sredstev ali zmanjšanja dejavnikov tveganja v njihovo okolje. Za miselno prožne ljudi je značilno, da trdno in neomajno sprejemajo stvarnost, da imajo globoko prepričanje v smisel življenja, ki je pogosto podkrepljeno z močnimi vrednotami, da imajo nenavadno sposobnost improviziranja in se znajo prilagoditi tudi večjim spremembam. Miselna prožnost predstavlja sposobnost priklica shranjenih informacij v čim bolj različnih situacijah ali razmišljanjih in je temelj za izvedbo inovacij, nove načine dela in druge kreativne ideje. To je sposobnost, da poleg same rešitve prepoznamo tudi koncept za rešitvijo in ga lahko apliciramo tudi na druga področja. S pomočjo miselne prožnosti vodja lahko predvidi različne možne situacije in nanje pripravi svoje sledilce.

Vodja in njegovi sledilci si tukaj lahko pomagajo z asociacijami in sistemi pomnjenja. Dobra miselna prožnost daje vodji možnost, da na probleme pogleda tudi iz drugega zornega kota in da lahko pravilno reagira v kriznih situacijah. S pomočjo miselne prožnosti je vodja lahko proaktiven, kar pomeni, da predvidi različne možne situacije in nanje pripravi svoje sodelavce in sledilce. Tako sledilci niso v reakcijski vlogi, kar pomeni več časa, boljšo kakovost in prednost na trgu. Miselno prožna oseba je sposobna pogledati na stvar tudi z drugega zornega kota, ne ovira je ego in lažje vstopa v sodelovanje s partnerji in sodelavci. Prav tako je dobro razvita miselna prožnost izredno pomembna v kriznih situacijah ali ob močni konkurenci, saj nam pomaga, da ne postanemo poslovno slepi. Vodja lahko razvija in izboljšuje miselno prožnost z različnimi tehnikami, ki so prikazane s spodnjim miselnim vzorcem.

Za razvijanje pozitivne prožnosti Mastenova (v Penger, 2006, str. 87) predlaga osredotočenost zaposlenih na sredstva, na tveganje in na procese. Osredotočenost na sredstva vključuje krepitev resursov, ki povečujejo verjetnost pozitivnih rezultatov kljub prisotnosti tveganja. Osredotočenost na tveganje zajema zmanjševanje tveganj in dejavnikov stresa, kot so športni programi, zdravstvena zavarovanja, programi pomoči za

zdravstvene težave, stres, izčrpanost, alkohol in droge. Osredotočenost na procese vključuje mobilizacijo moči prilagodljivih sistemov, potrebnih za koriščenje sredstev pri ravnanju z nastajajočimi dejavniki tveganja.

Slika 12: Tehnike razvoja in izboljševanja miselne prožnosti



Vir: N. Tovornik, Miselna prožnost, b. l.

V Sliki 12 prikazujem tehnike razvoja in izboljševanje miselne prožnosti, ki jih vodje lahko izvajajo v okviru svojih zmožnosti.

2.2.6 Zaupanje v vodjo

Zaupanje je kot konstrukt avtentičnega vodenja v zadnjem desetletju pritegnilo veliko pozornost raziskovalcev. Rousseau, Sitkin, Burt in Camerer (v Dimovski et al. 2009, str. 118) zaupanje v vodjo definirajo kot psihološko stanje, ki ga sestavlja namen sprejeti ranljivost, temelječo na pozitivnih pričakovanjih glede namenov, zakaj bo zaupanje določene osebe večje ali manjše, upoštevanje lastnosti zaupnika. Oseba, ki zaupa, na primer zaposleni, skuša izrisati sklepe o značilnostih zaupnika, na primer vodje, kot so

poštenost, integriteta, zanesljivost, nepristranost in sposobnost. Zaupen odnos ni mogoč brez avtentičnosti, samozavedanja, samosprejemanja ter transparentnega izražanja dejanskih, želenih in idealnih jazov (samopodob) osebe. Raziskave so potrdile, da je zaupanje v vodenje povezano s pozitivnimi organizacijskimi rezultati. Različne teorije zaupanja so pokazale, da je zaupanja vredno vedenje vodje ali zaupanje v vodenje pozitivno povezano z vedenjem članov organizacije. Raziskovalci so ugotovili, da je zaupanje v vodenje povezano s počutjem zaposlenih, kot sta zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska zavezanost (Dimovski et al., 2009, str. 115). Avtentični vodje pri zaposlenih gradijo pozitivnost, dobroto in integriteto s spodbujanjem povsem odprte komunikacije, s spodbujanjem zagnanosti, s skupnimi informacijami in tako da delijo vtise in občutke o ljudeh, s katerimi delajo. Pomen zaupanja kot situacijskega organizacijskega dejavnika z razvojem znanja o teoriji organizacije narašča, saj je zanj mogoče trditi, da vpliva na boljšo sposobnost planiranja in večjo prilagodljivost okolju.

3 ŠTUDIJA PRIMERA: SODOBNE TEHNIKE RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ V PODJETJU X

V nadaljevanju analiziram avtentično vodenje in uporabo sodobnih tehnik razvoja avtentičnih vodij v podjetju x. Osnova sta konstrukta avtentično vodenje in sodobne

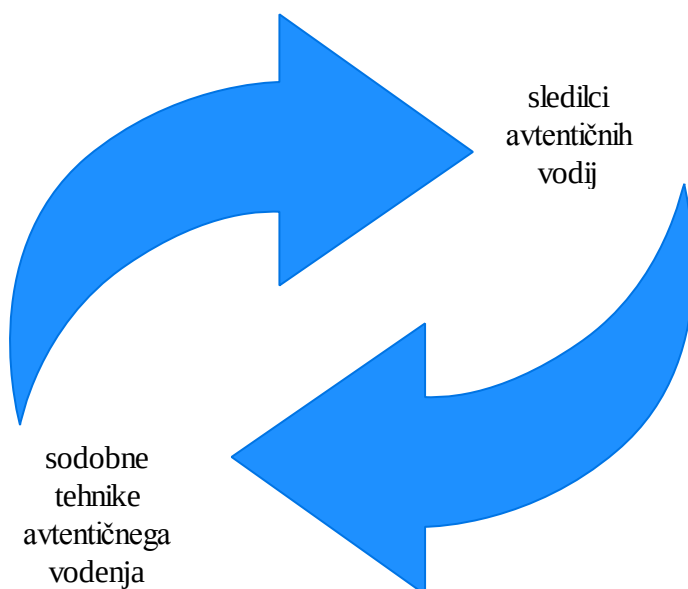
Tabela 8: Načrt kvalitativne raziskave študije primera podjetja x

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE			
I. a	I. b	I. c	I. d
Zbiranje empiričnega gradiva, literature in priprava orodij za izvedbo empirične raziskave	Urejanje dokumentacije	Preučevanje gradiva in literature	Analiza vsebine dokumentacije z metodami deskripcije, komparacije in kompilacije
II. OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA			
III. IZVEDBA ANKETE IN POLSTRUKTURIRANGA INTERVJUJA Z DIREKTORJEM PODJETA			
IV. OPAZOVANJE ODZIVNOSTI UDELEŽENCEV			
V. OBDELAVA IN UREJANJE DOKUMENTACIJE			
V. a	V. b	V. c	V. d
Urejanje prejetih anketnih vprašalnikov	Obdelava prejetih odgovorov prejetih anket in izvedenega intervjuja	Izdelava poizvedb in tabel	Izdelava slik in končnih tabel
VI. ANALIZA PODATKOV IN RAZLAGANJE ŠTUDIJE PRIMERA			
VII. PRIPOROČILA			
VIII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE			

tehnike razvoja avtentičnih vodij, ki sem jih proučila v prvih dveh teoretičnih poglavjih. V nadaljevanju opredeljujem načrt raziskave študije primera magistrskega dela na primeru podjetja x. Raziskava je potekala v več korakih, kar je razvidno iz Tabele 8. Proučevanem podjetju bom na podlagi meta-analize proučevanih konceptov in na podlagi analize trenutnega stanja v podjetju pomagala razviti in vpeljati sodobne tehnike razvoja avtentičnih vodij.

Razvoj in usposabljanje avtentičnega vodje sta posledici vsakodnevne predanosti samoizpopolnjevanju, ki se kaže kot pripravljenost pridobivati povratne podatke iz številnih virov, nenehne samoraziskave in predanost osebnostnim spremembam ter disciplinirano in načrtno urjenje za krepitev novih zmožnosti.

Slika 13: Model razvoja avtentičnih vodij



V Sliki 13 prikazujem kontinuiran model razvoja avtentičnih vodij, ki je odvisen od sledilcev avtentičnih vodij in uporabe tehnik avtentičnega vodenja. Vsak razvoj je najprej vedno samorazvoj, zato je v organizacijskem razvoju smiselno pričakovati, da imajo vodje močno razvit občutek za lastno izpopolnjevanje in učenje (Penger et al., 2009, str. 4). Razvoj vodij je usmerjen predvsem v izboljšanje njihove obstoječe prakse, ki bi jim omogočala dodaten razvoj in napredek pri zaznavanju potreb zaposlenih in okolja. Avtentični vodje morajo poleg samorazvoja poskrbeti tudi za svoje nasledstvo, saj je to eden od kazalcev, ki kaže njihovo skrb za prihodnost organizacije. Lahko se zgodi, da se vodje sčasoma tako navadijo na svoje ljudi in položaj, da nočejo niti pomisliti na konec svojega poslanstva in z rekrutiranjem naslednika odlašajo do zadnjega trenutka, pogosto do takrat, ko je za kakovostno uvajanje novega vodje že prepozno in to pripelje podjetje v težave. Zato morajo podjetja stalno skrbeti za kontinuiran razvoj avtentičnih vodij, ki ga izvajajo z uporabo različnih tehnik, ki sem jih predstavila v tej magistrski nalogi.

Avtentični vodja z uporabo sodobnih tehnik svoje znanje kontinuirano prenaša na svoje sledilce in tako skrbi za stalni razvoj avtentičnih vodij v podjetju.

3.1 Predstavitev podjetja

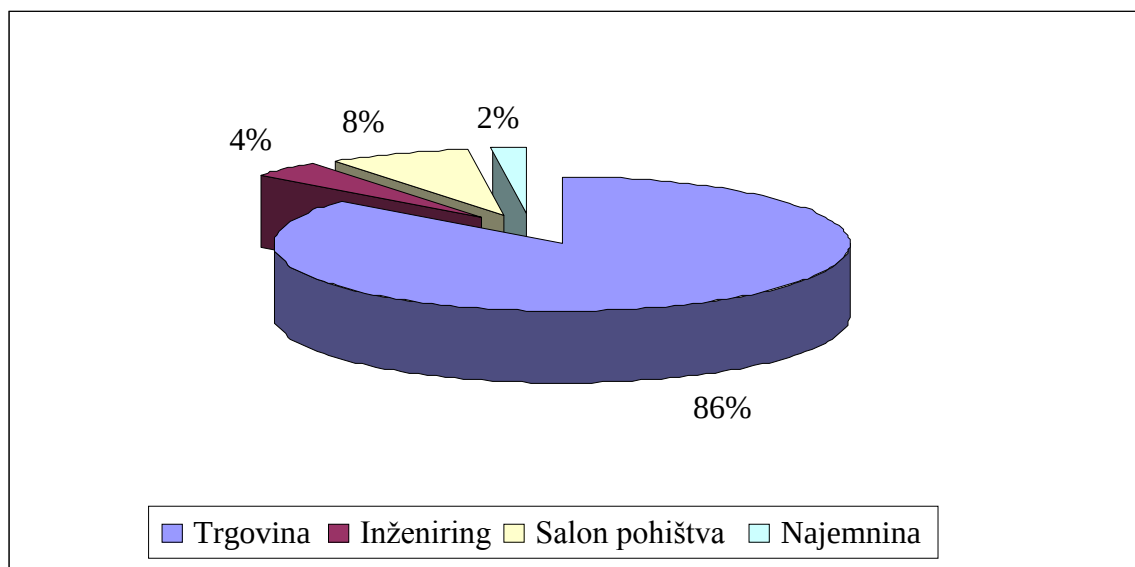
Podjetje x je bilo ustanovljeno v začetku leta 1990. Podjetje je zraslo iz obrtne delavnice, ustanovljene leta 1972 za področje dejavnosti »instalacije centralnih kurjav«. Od 30.05.2011 naprej je podjetje v 100 % tuji lasti. Poslovanje podjetja x se odvija na treh lokacijah. Sedež podjetja je v Novem mestu, kjer imajo svoje prostore uprava, veleprodaja in maloprodaja instalacijskega materiala ter salon pohištva. Leta 2006 so se razširili v osrednjeslovensko regijo, kjer so odprli veleprodajno in maloprodajno trgovino instalacijskega materiala v Ljubljani. Od 01.09.2011 dalje pa je odprt že tretji prodajni center, ki deluje v Mariboru. V proučevanem podjetju je trenutno zaposlenih 54 sodelavcev. Od leta 1997 podjetje posluje po standardu kakovosti ISO 9001:2008, in tako vsako leto uspešno prestane zunanjo presojo in s tem ohranja mednarodno veljaven certifikat kakovosti, ki ga podeljuje priznana organizacija TÜV.

Glavna dejavnost proučevanega podjetja je veleprodaja in maloprodaja na področju cevnih inštalacij, toplotnih črpalk, kopalnic in pohištva. Na področju cevnih inštalacij ponujajo opremo in materiale za ogrevanje, vodovod, plin in prezračevalne sisteme. Pri kopalnicah poleg prodaje kopalniške opreme ponujajo tudi strokovno svetovanje in kakovostni 3D izrisih kopalnic. Navedene storitve ponujajo tudi pri prodaji pohištvene opreme. V podjetju operirajo s kar velikim obsegom poslovanja, kar kaže tudi podatek, da z blagom, svetovanjem in izobraževanjem redno oskrbujejo preko 500 monterjev in trgovcev na področju celotne Slovenije. Prodajni asortima si je možno ogledati v treh prodajnih centrih, kjer ponujajo celovito ponudbo inštalacijskega materiala in kopalniške opreme. Na zalogi imajo preko 25.000 artiklov.

V podjetju spremljajo poslovanje po treh osnovnih dejavnostih: trgovine (veleprodajna dejavnost), inženiring in saloni pohištva, zaradi oddajanja poslovnih prostorov v Ljubljani pa so pomembna postavka tudi prihodki iz najemnin. Struktura prodaje po posameznih dejavnostih se je v preteklih letih vseskozi spreminjala. Ob prvotni veleprodajni dejavnosti podjetja, ki ustvari glavnino prihodkov, se je uspešno razvijala dejavnost inženiringa, kar je bil nekaj let tudi strateški cilj podjetja. Poglobljanje gospodarske krize in izrazito slabšanje razmer v gradbeništvu pa je podjetje prisililo, da prilagodi svoje cilje tržnim razmeram in zmanjša svojo izpostavljenost do kritičnih kupcev. Glede na vzpostavljene poslovne odnose z dolgoletnimi kupci in dobavitelji ter pridobljene izkušnje in znanje so v podjetju ocenili, da je moč podjetja v njihovi osnovni dejavnosti – v trgovinski dejavnosti. Z dnem 30.06.2010 so zato povsem ukinili dejavnost inženiringa. Spodnja slika prikazuje strukturo prihodkov v letu 2010. Spreminjanje strukture prihodkov v preteklih letih je bila povezana z vlaganji v posamezno dejavnost. Velika vlaganja v dejavnost inženiringa in kadrovske okrepitve v preteklih letih so postopno zmanjševala delež trgovine, ki je v letu

2002 znašal še 73 %, v letu 2004 pa se je znižal na 56 % vseh prihodkov. Zaradi sprejetih ukrepov, povezanih s težavami v gradbeništvu in gospodarsko krizo, pa je delež trgovine začel ponovno rasti že v letu 2009. Slika 14 prikazuje strukturo prihodkov v letu 2010.

Slika 14: Struktura prihodkov v letu 2010

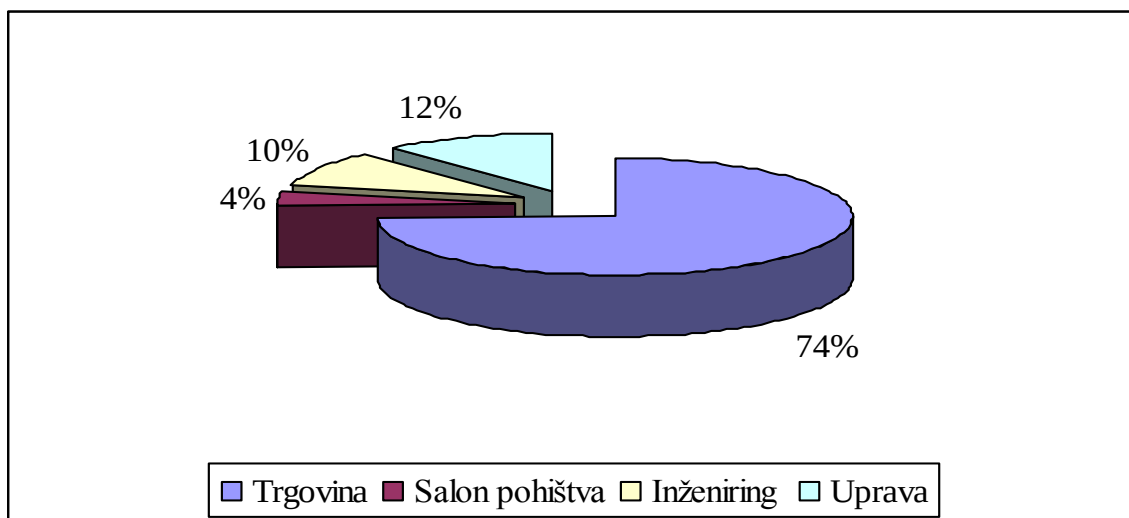


Vir: Letno poročilo proučevanega podjetja, 2010.

Zaradi omejevanja sklepanja novih poslov s področja inženiringa se je okrepil na 73 %, v letu 2010 pa dosegel že 86 % prihodkov. V poslovni strategiji podjetja načrtujejo nadaljnjo rast trgovine, medtem ko naj bi obseg prihodkov salona pohištva ostal na dosedanjih nivojih. Pomemben del prihodkov predstavljajo tudi prilivi iz naslova najemnin za oddajo poslovnih prostorov v Ljubljani. Ob upoštevanju, da tudi leta 2000 odprti salon pohištva prispeva svoj delež k realizaciji, je bila struktura poslovnih prihodkov proučevanega podjetja naslednja. V okviru vseh dejavnosti so v proučevanem podjetju v letu 2010 ustvarili 11,9 milijonov evrov prihodkov od prodaje. Glede na predhodno leto je doseženi znesek nižji za skoraj 13,8 %. Upad prihodkov je na eni strani odraz zmanjšane dejavnosti inženiringa in njegove ukinitve v drugi polovici leta, saj je bila njegova realizacija le 21 % realizacije predhodnega leta, na drugi strani pa odraz zmanjšane povpraševanja po prodajnem asortimanu trgovine zaradi naraščajoče gospodarske krize in pomanjkanja novih investicij v gradbenem sektorju, s katerim je dejavnost proučevanega podjetja zelo povezana. Realizaciji trgovine in salona pohištva sta bili enaki realizaciji predhodnega leta. Prihodki trgovine v letu 2010 so bili enaki prihodkom predhodnega leta. Upad prihodkov je bil manjši kot upad nabavne vrednosti blaga, predvsem zaradi aktivne politike nabave, kar se odraža v rahlem izboljšanju dosežene marže, končni izkupiček pa je slabši kot v predhodnem letu predvsem zaradi višjih stroškov dela, bančnih obresti in dražjih energentov. Poleg nabavne vrednosti blaga je za uspešnost poslovanja trgovine izredno pomembno ustrezno upravljanje z zalogami, saj hitrejša kot je njihovo obračanje, manj

sredstev ima podjetje vezanih. Prihodki inženiringa so dosegli le 21 % prihodkov preteklega leta, kar je odraz zmanjšanja aktivnosti na tem področju in ukinitve dejavnosti inženiringa s 30.06.2010. Prihodki salona pohištva so bili za 0,3 % višji kot v preteklem letu. Obseg prodaje na področju bivalnega pohištva je padel za 11,4 %, obseg prodaje stavbnega pohištva pa se je zvišal za 19,2 %. Malenkostno se je zvišala dosežena razlika v ceni, kar se odraža v boljšem poslovnem izidu salona pohištva kot leto prej.

Slika 15: Struktura zaposlenih po dejavnostih



Vir: Letno poročilo proučevanega podjetja, 2010.

Število zaposlenih se je v primerjavi z letom 2009 zmanjšalo za 15 zaposlenih. Razlog so težke gospodarske razmere, ki so nastale zaradi stečajev gradbenih podjetij, prezadolženosti drugih podjetij, naraščajoče plačilne nediscipline in ustavitve javnih in zasebnih investicij v gradbenem sektorju. Iz Tabele 9 je razvidno, da ima v podjetju x največ zaposlenih IV. stopnjo izobrazbe.

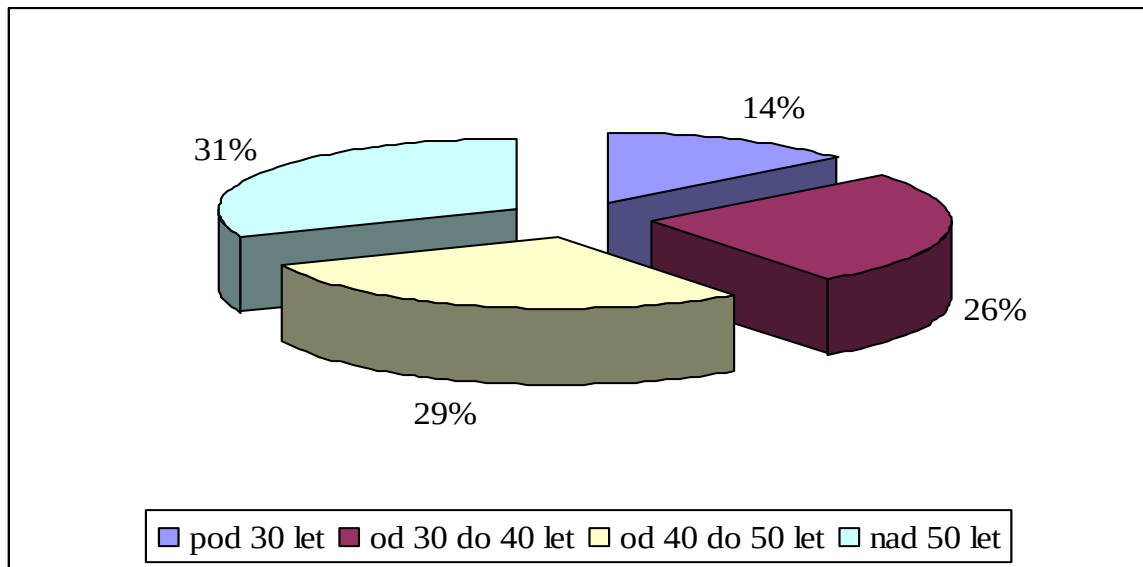
Tabela 9: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe

	Stopnja izobrazbe						
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.
Število zaposlenih	3	2	2	21	17	0	6

Vir: Letno poročilo proučevanega podjetja, 2010.

V podjetju je zaposlen relativno izkušen kader. 13,7 % zaposlenih je mlajših od 30 let, 25,5 % je starih med 30 in 40 let, 29,4 % je starih med 40 in 50 let, 31,4 % pa je starejših od 50 let.

Slika 16: Starostna struktura zaposlenih v podjetju x



Vir: Letno poročilo proučevanega podjetja, 2010.

V podjetju x prevladujejo moški, saj je kar 42 zaposlenih oziroma 82,4 % moškega spola. Iz Slike 16 je razvidna struktura zaposlenih v podjetju x po letih.

3.2 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh vsebinskih delov. Prvi del zajema vprašanja o avtentičnem vodenju in z njim preverjam prisotnost avtentičnosti in avtentičnih vodij v podjetju x. Drugi del zajema vprašanja o uporabi tehnik razvoja avtentičnega vodenja in z njim ugotavljam, ali v proučevanem podjetju poznajo in uporabljajo sodobne tehnike razvoja avtentičnih vodij. Tretji del vprašalnika zajema vprašanja o treniranju veščin avtentičnega vodenja v proučevanem podjetju in z njim preverjam, ali v podjetju razvijajo veščine avtentičnega vodenja.

Vprašanja v anketnem vprašalniku so v prvem delu sestavljena tako, da morajo anketiranci pri vsaki trditvi označiti stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo (1 – sploh ne drži, 2 – ne drži, 3 – niti drži niti ne drži, 4 – drži, 5 –popolnoma drži) in s tem izraziti svoje mnenje o navedeni trditvi. Drugi in tretji del vprašalnika sta sestavljena tako, da mora anketiranec stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo izraziti z odgovorom da = 2, ne = 0 ali delno = 1. Pri interpretaciji rezultatov anketnih vprašalnikov zaprtega tipa je potrebno upoštevati možnost napak in subjektivnosti pri ocenjevanju avtentičnosti. Poleg izvedene ankete sem dodatne informacije in končno sliko o podjetju dobila še z izvedbo polstrukturiranega intervjuja z glavnim direktorjem podjetja.

3.3 Analiza in ugotovitve dejanskega stanja

Anketne vprašalnike je v celoti izpolnilo šest vodij, prvi del vprašalnika, kjer ugotavljam prisotnost avtentičnosti v proučevanem podjetju, pa so izpolnili še trije sledilci. Vodje in sledilci so ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, ki so se nanašale na bistvene elemente avtentičnosti in avtentičnega vodenja. Dobljeni rezultati so prikazani kot povprečje vseh odgovorov vodij oziroma sledilcev na določeno vprašanje.

3.3.1 Interpretacija polstrukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja x

Direktor podjetja x je iskren in optimističen vodja. Pravi, da vodi ljudi tako, da se približa oziroma dosega zastavljene cilje in uspešno kljubuje trenutnemu stanju v gospodarstvu – recesiji. Odnosi med sodelavci se mu zdijo zelo pomembni, saj so zaposleni »gonilni mehanizem« podjetja. Poudari, da so motivirani oziroma zainteresirani in angažirani zaposleni eden od glavnih temeljev uspešnega sodobnega podjetja. Na uspešno in zdravo podjetje vplivata tudi dober položaj podjetja v regiji in branži ter dobro »ime« podjetja, ki prav tako vplivata na počutje in produktivnost zaposlenih. Zase pravi, da se trudi biti uspešen vodja, hkrati pa se zaveda pomembnosti pozitivnega vedenja in optimizma, saj se njegovo vedenje odraža v odnosih z njegovimi sodelavci. Po njegovem mnenju je uspešen vodja tisti, ki v teh turbulentnih časih dokaj uspešno »krmari« podjetje med »čermi« oziroma »drži niti« podjetja v svojih rokah. Hkrati mora poskrbeti za pozitivno mišljenje svojih sodelavcev, jim vzbujati upanje za boljšo prihodnost, jim izražati podporo pri delu in jih optimistično vzpodbujati pri njihovem delu. Za uspešno poslovanje je po njegovem mnenju najpomembnejša dobra klima v podjetju, h kateri pripomore tudi stimulirano plačilo za dobro opravljeno delo in zagotavljanje dobre prodaje v svoji branži.

V proučevanem podjetju ugotavljam prisotnost elementov pozitivnega psihološkega kapitala, saj je direktor zelo pozitivno naravnana in samozavestna oseba. Samozavest in pozitivna prepričanja se kažejo skozi njegove besede in njegovo vedenje, kar je posledica dolgoletnih delovnih izkušenj. Direktor se močno poistoveti z vlogo vodenja in vodi z upoštevanjem svojih osebnih stališč in vrednot ter deluje v skladu s svojimi prepričanji. Vodi s srcem in glavo ter vzpostavlja dobre in povezane odnose v podjetju. Deluje na način, ki v sodelavcih povečuje samozavest, v njih ustvarja upanje, dviguje nivo optimizma in krepi prožnost. Ustvarja zdravo in produktivno delovno okolje, v katerem prevladujejo red, zaupanje in poštenost. Direktor meni, da si uspešno pridobiva spoštovanje, kredibilnosti in zaupanje sodelavcev. To dosega z odkritim pozitivnim odnosom, odprtostjo in poslušhom do zaposlenih.

Na podlagi svojih prepričanj in izkušenj direktor jasno izraža, kaj resnično misli in v kaj verjame ter se temu primerno tudi vede v odnosu do svojih sodelavcev. To mu pomaga tudi v primeru težkih situacij, v katerih reagira umirjeno in preudarno, pri tem pa mu pomagajo samozavedanje, samorefleksija, samoobvladovanje in dolgoletne izkušnje. S stresom na

delovnem mestu se sooča dobro, saj je zanj stres v današnjih časih nekaj samoumevnega. Obvlada ga predvsem z stalnim komuniciranjem z zaposlenimi in iskanju rešitev za nastale probleme ter konflikte. Pred sprejetjem večjih odločitev upošteva tudi mnenje svojih sledilcev, ki s svojimi izkušnjami in znanjem veliko prispevajo k doseganju skupnih ciljev podjetja. Trenutno so glavni cilji podjetja prilagoditev težkim gospodarskim razmeram v slovenskem prostoru z agresivnejšo prodajno politiko, racionalizacijo stroškov, skrb za likvidnost podjetja ter izboljšanje plačilne nediscipline pri svojih strankah.

Direktor ima v podjetju svoje sledilce in somišljenike, ki mu sledijo. V podjetju x skrbijo za razvoj in usposabljanje naslednikov predvsem z sistemom mentorstva, ki je po njegovem mnenju v podjetju dobro razvit in vpeljan. Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb je direktorju poznana, vendar jo v podjetju ne izvajajo predvsem zaradi pomanjkanja časa. Meni, da se v proučevanem podjetju posvečajo razvoju in vzgajanju vodij, kar poteka predvsem preko razvijanja elementov pozitivnega psihološkega kapitala. Poleg zgoraj omenjenih tehnik razvoja avtentičnih vodij direktor pozna še sistem nasledstva, ki pa je zaradi pomanjkanja časa in težkih razmer v podjetju le delno vzpostavljen.

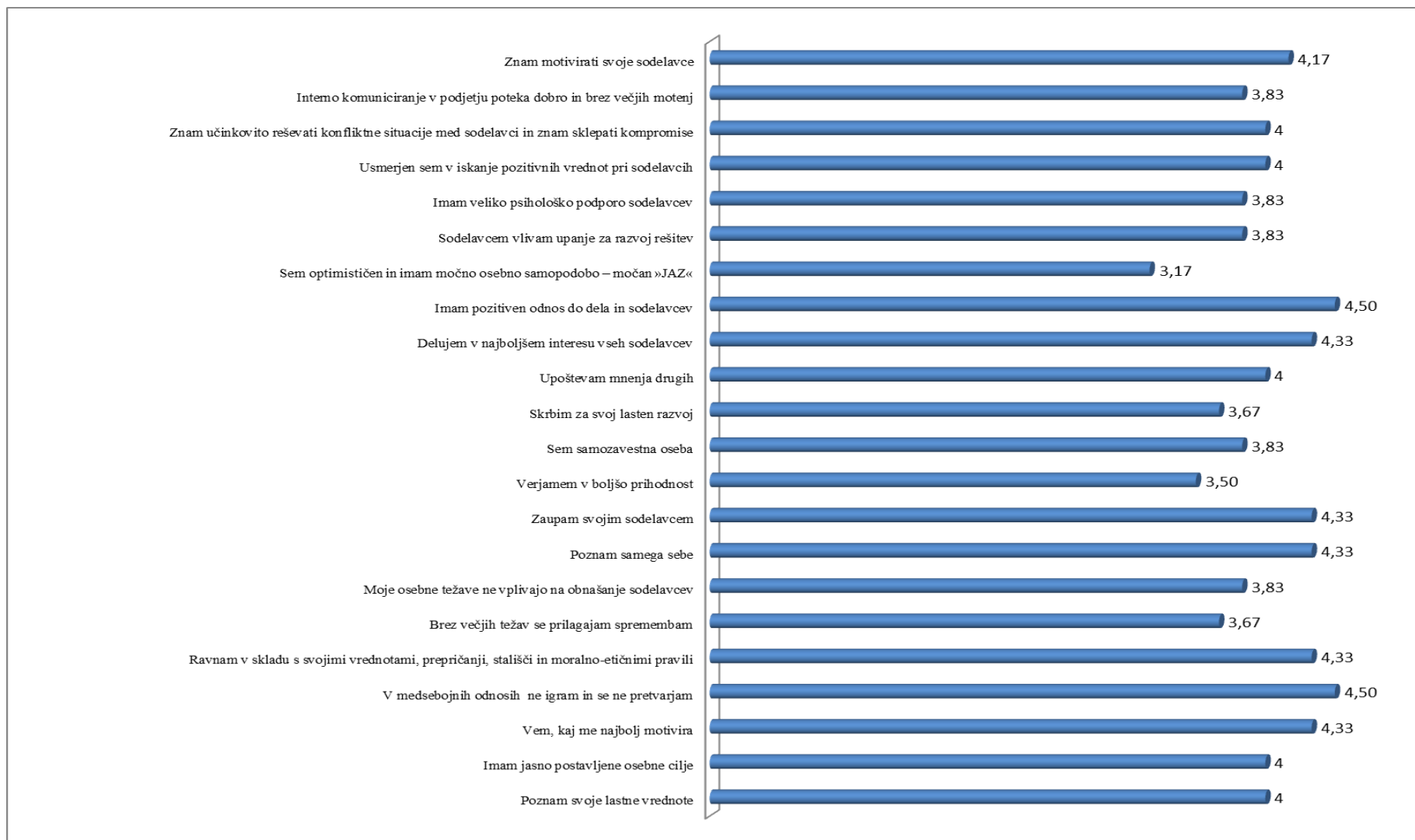
3.3.2 Interpretacija anketnih vprašalnikov zaprtega tipa o prisotnosti avtentičnosti

Prvi del vprašalnika, ki se nanaša na ugotavljanje prisotnosti avtentičnosti v podjetju x, so izpolnili tako vodje kot njihovi sledilci. Prisotnost avtentičnosti sem želela preveriti iz zornega kota vodij in iz zornega kota sledilcev. Drugi in tretji del vprašalnika, ki se nanaša na sodobne tehnike razvoja avtentičnih vodij, pa so izpolnili samo vodje.

3.3.2.1 Zaznavanje avtentičnosti z vidika vodij

S prvim sklopom vprašanj sem želela ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju. Na podlagi spodaj prikazanih rezultatov ugotavljam, da so v proučevanem podjetju x prisotni ključni elementi avtentičnega vodenja. V največji meri je zaznana iskrenost v medsebojnih odnosih in pozitiven odnos do dela in sodelavcev (ocenjeno s povprečno oceno 4,50). Vodje dobro vedo, kaj jih motivira, ravnaajo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju, stališči in moralno-etičnimi pravili, poznajo samega sebe, zaupajo svojim sodelavcem in menijo, da delujejo v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Vse navedene trditve so bile ocenjene s povprečno oceno nad 4 in kažejo na zelo dobre odnose med vodji in njihovimi sodelavci. Za avtentične vodje je značilno, da delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanju, s katerimi gradijo kredibilnost in si tako pridobijo spoštovanje ter zaupanje sodelavcev. Zaposleni v podjetju x se družijo tudi izven podjetja. Vsaj dvakrat na leto organizirajo službeni piknik, kjer imajo zaposleni možnost neformalnega druženja, kar po mojem mnenju prav tako pripomore k prijateljskim odnosom in boljšemu počutju v podjetju. Strinjanje so anketiranci izrazili tudi na področju poznavanja lastnih vrednot, jasno postavljenih ciljev, upoštevanja mnenja drugih, usmerjenosti v iskanje pozitivnih vrednot pri sodelavcih, učinkovitega reševanja

Slika 17: Lastno zaznavanje vodij o pojavu avtentičnosti v preučevanem podjetju



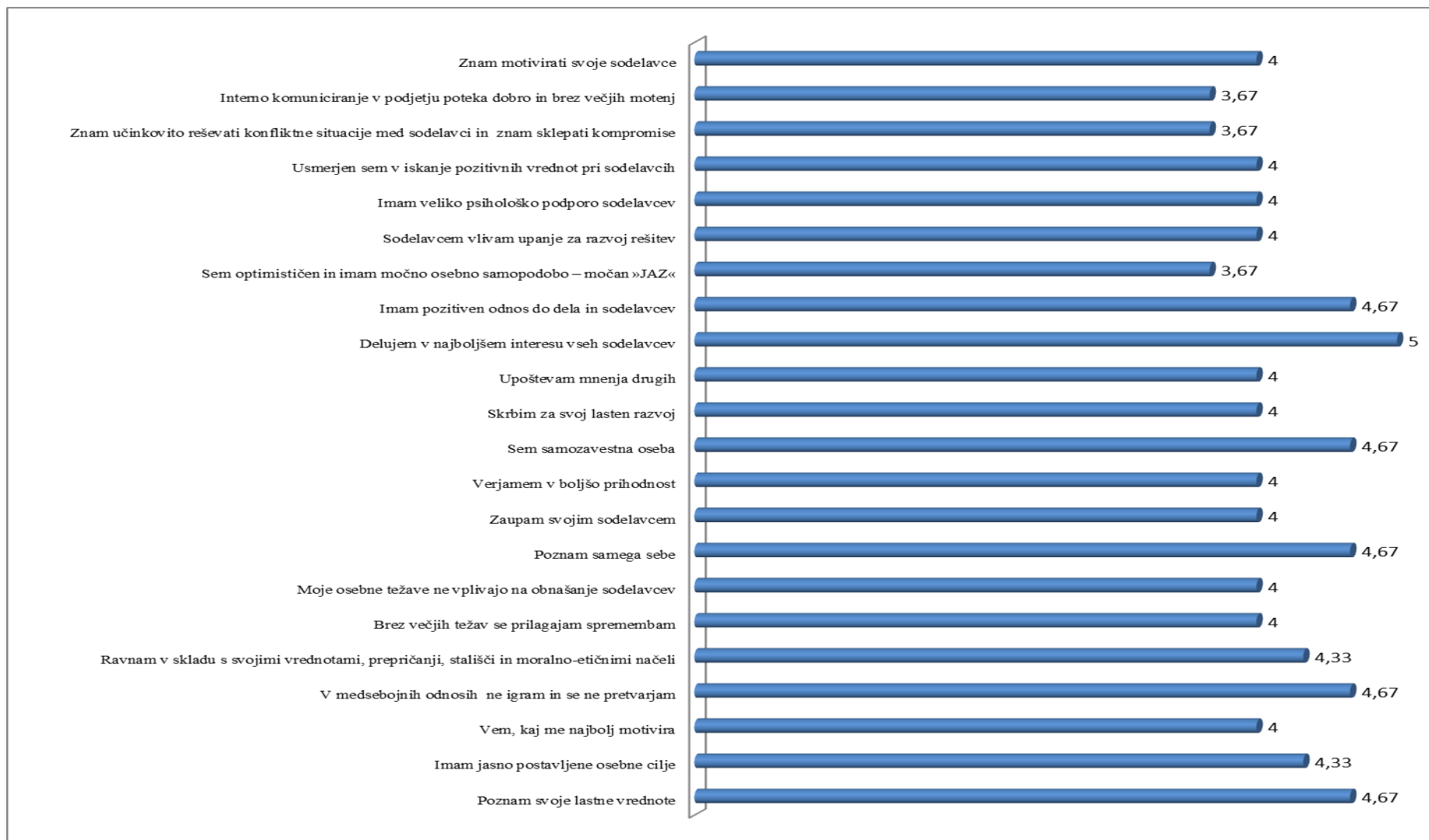
konfliktnih situacij in motivacije sodelavcev. Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da vodje ravna v skladu z svojimi prepričanji in imajo odprte odnose s svojimi sodelavci. Vodje poznajo sami sebe, vedo, kaj jih motivira in to motivacijo znajo prenesti tudi na sodelavce. V Sliki 17 so prikazani rezultati zaznavanja avtentičnosti v proučevanem podjetju z vidika vodij. Vodje imajo jasno postavljene cilje, ki jih posredujejo tudi svojim sledilcem. Vodenje v podjetju poteka pošteno in direktno, kar pripomore k pristnim, odprtim in iskrenim odnosom med zaposlenimi. Vodje so mnenja, da se v odnosih nima smisla pretvarjati, zato vodijo iskreno.

Nižja stopnja strinjanja (v povprečju 3,83 in 3,67) je izražena pri prilagajanju spremembam, vplivanju osebnih težav vodij na sodelavce, samozavesti vodij, skrbi za lasten razvoj vodij, prisotnosti upanja za razvoj rešitev, psihološki podpori svojih sodelavcev in internem komuniciranju v proučevanem podjetju. Vodje imajo občasno težave pri prilagajanju spremembam, kar je posledica težkih gospodarskih razmer in hitrih sprememb zakonodaje. Vse to vpliva na delo vodij, ki se zaradi težkih razmer pogosteje soočajo s težkimi situacijami in problemi. Vpliv osebnih težav vodij na njihovo delo in posledično na delo sodelavcev je pomanjkanje samoregulacije vodij. Lasten pozitiven razvoj je na podlagi pridobljenih rezultatov tudi prisoten v nižji meri, kar je po mojem mnenju posledica turbulentnih časov, v katerih se vodje preprosto nimajo časa posvetiti lastnemu razvoju. Enako mero neodločnosti so vodje izrazile tudi pri ocenjevanju svoje stopnje samozavesti. Neodločnost so anketiranci v največji meri izrazili pri veri v boljšo prihodnost, optimizmu in osebni samopodobi. Vera v boljšo prihodnost je izpostavljena predvsem zaradi trenutnega stanja recesije in splošnega stanja gospodarstva v Sloveniji (boj za obstanek na trgu, ohranitev tržnega deleža, plačilna nedisciplina ipd.). Trditev, da je vodja optimističen in da ima močno samopodobo – močan »JAZ«, so vodje najslabše ocenili, kar predstavlja signal vodstvu podjetja, da je na tem področju potrebno nekaj spremeniti.

3.3.2.2 Zaznavanje avtentičnosti z vidika sledilcev

Zaznavanje lastne avtentičnosti sledilcev je ključnega pomena za razvoj in usposabljanje bodočih avtentičnih vodij, saj se avtentičen vodja razvije iz sledilca. Slika 18 kaže rezultate izvedene raziskave z zornega kota sledilcev. Anketa, ki kaže mnenje sledilcev glede obstoja avtentičnosti v proučevanem podjetju, kaže drugačno sliko. Rezultati kažejo na veliko prisotnost avtentičnosti med sledilci, saj je bila polovica vseh trditev ocenjenih s povprečno oceno 4. Sledilci se popolnoma strinjajo z trditvijo, da delujejo v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Velika mera strinjanja je zaznana tudi pri poznavanju lastnih vrednot, iskrenosti v medsebojnih odnosih, poznavanju samega sebe, samozavesti in pozitivnega odnosa do ostalih sodelavcev (povprečna ocena 4,67). Anketiranci nimajo

Slika 18: Zaznavanje avtentičnosti z zornega kota sledilcev



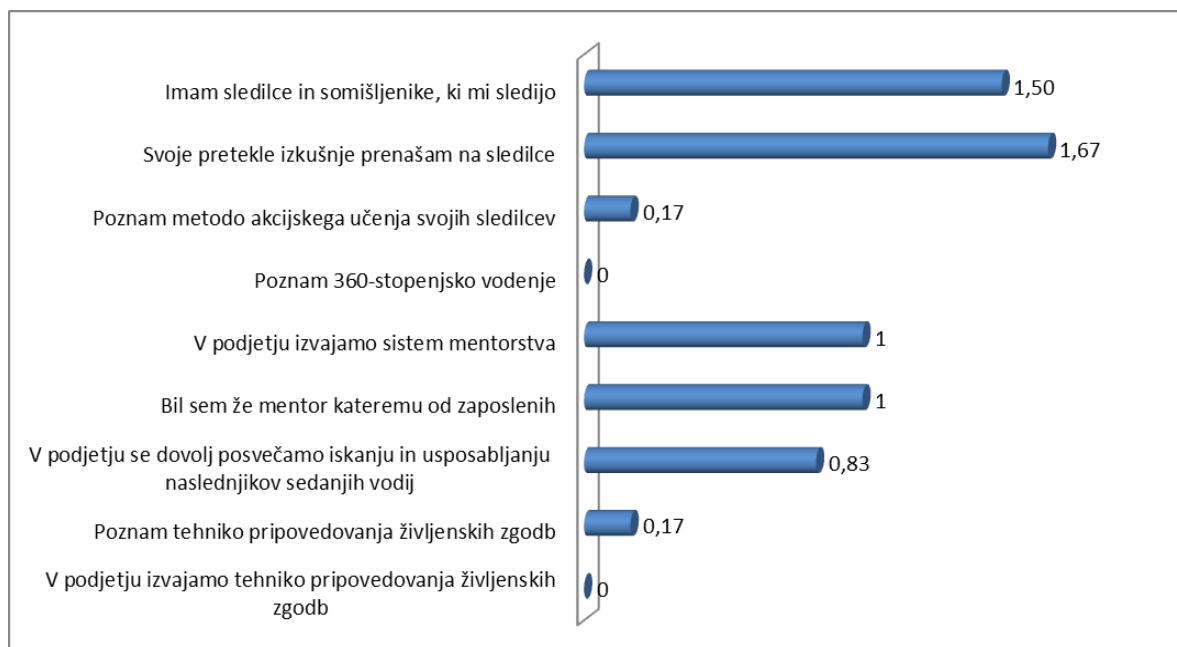
težav s prilagajanjem spremembam, vedo, kaj jih najbolj motivira, njihove osebne težave ne vplivajo na obnašanje drugih sodelavcev, zaupajo svojim sodelavcem, verjamejo v boljšo prihodnost, skrbijo za svoj lasten razvoj in pri svojem delu upoštevajo mnenja drugih.

Z povprečno oceno 4 so anketiranci ocenili tudi prisotnost psihološke podpore med sodelavci, upanja za razvoj rešitev in usmerjenosti v iskanje pozitivnih vrednot med sodelavci. Največjo neodločnost oziroma nestrinjanje so sledilci izrazili pri trditvah, ki se nanašajo na optimizem in osebno samopodobo, učinkovitost reševanja konfliktov in interno komuniciranje v proučevanem podjetju. Prisotnost avtentičnosti je izražena tako pri sledilcih kot pri vodjih. Največja neodločnost se kaže na področju optimizma, osebne samopodobe in internega komuniciranja v proučevanem podjetju. Kljub temu rezultati kažejo na močno prisotnost avtentičnosti med sledilci v proučevanem podjetju.

3.3.2.3 Interpretacija vprašalnikov o tehnikah razvoja avtentičnega vodenja

V drugem delu anketnega vprašalnika sem želela ugotoviti, ali v preučevanem podjetju poznajo ter uporabljajo različne sodobne tehnike za razvoj avtentičnega vodenja in ali v podjetju skrbijo za razvoj avtentičnih vodij.

Slika 19: Poznavanje in uporaba tehnik razvoja avtentičnih vodij v podjetju x



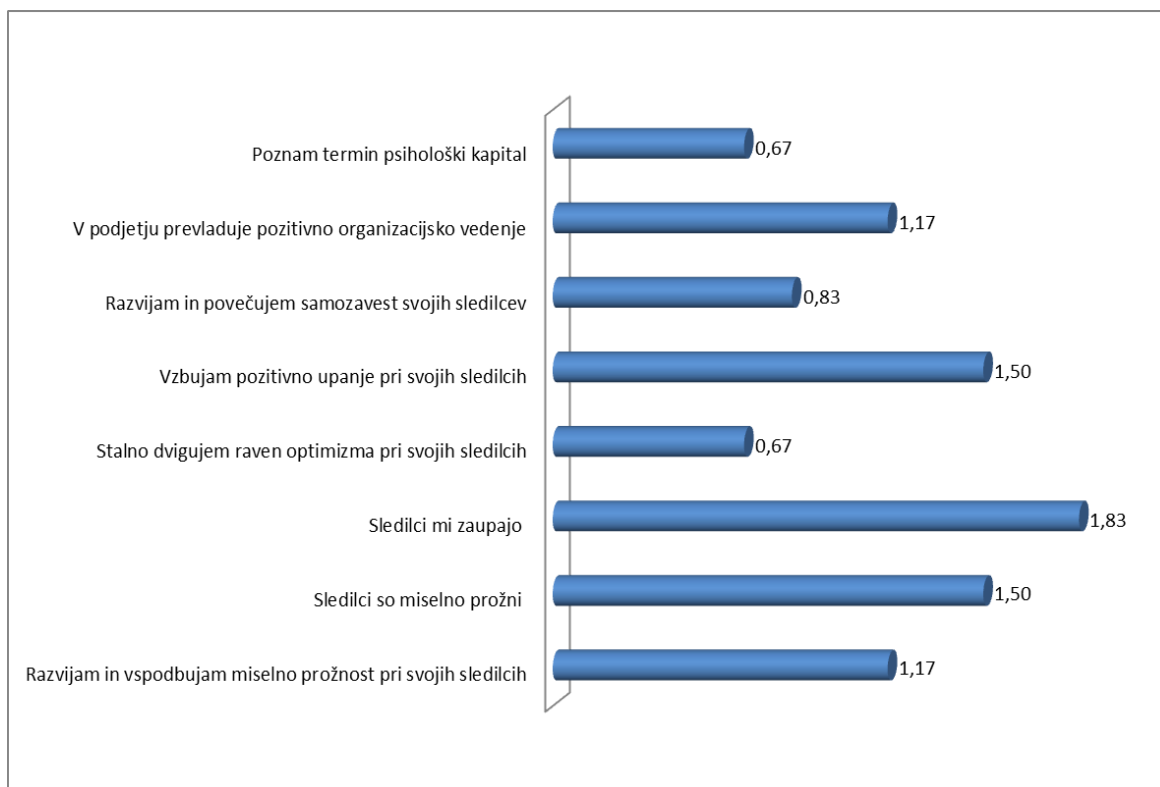
Rezultati, ki so prikazani v Sliki 19, kažejo na delno poznavanje tehnik razvoja avtentičnih vodij. Sistem mentorstva je najbolj razvita tehnika v proučevanem podjetju x. Sistem nasledstva je, glede na pridobljene rezultate, le delno poznana tehnika, medtem ko tehnike

360-stopenjskega vodenja v proučevanem podjetju ne poznajo. Tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb in metodo akcijskega učenja sledilcev delno pozna le eden od anketiranih vodij. Od šestih anketiranih vodij so bili do sedaj štirje že kdaj v vlogi mentorja. V Sliki 20 so prikazani povprečni rezultati o poznavanju in uporabi tehnik razvoja avtentičnih vodij v podjetju x. Rezultati so pokazali, da vodje imajo sledilce in somišljenike, ki jim sledijo in da vodje svoje pretekle izkušnje prenašajo tudi na svoje sledilce. Za razvoj avtentičnih vodij je poleg uporabe navedenih tehnik pomemben tudi pristen in odprt odnos do sledilcev, saj se izkušnje in znanje tako hitreje in uspešnejše prenaša na sledilce. Vodje so kljub delnemu poznavanju in delni uporabi tehnik razvoja avtentičnih vodij mnenja, da se v proučevanem podjetju ne posvečajo dovolj iskanju in usposabljanju naslednikov.

3.3.2.4 Interpretacija vprašalnikov o treniranju veščin avtentičnega vodenja

V tretjem delu anketnega vprašalnika sem preverjala prisotnost in treniranje veščin avtentičnega vodenja v podjetju x.

Slika 20: Treniranje veščin avtentičnega vodenja v podjetju x



Slika 20 prikazuje treniranje veščin avtentičnega vodenja v proučevanem podjetju. Zbrani podatki, ki so razvidni iz Priloge 6, kažejo na razmeroma dobro uporabo veščin avtentičnega vodenja. Razvoj in vzbujanje miselne prožnosti pri svojih sledilcih je

delno ali v celoti prisotna pri petih anketirancih. Anketirani vodje se delno oziroma v celoti strinjajo s trditvami, da so njihovi sledilci miselno prožni, da jim sledilci zaupajo in da vodje vzbujajo pozitivno upanje pri svojih sledilcih. Vsi anketiranci so tudi mnenja, da v podjetju prevladuje pozitivno organizacijsko vedenje. Nestrinjanje so anketiranci izrazili pri trditvah povezanih z dvigovanjem ravni optimizma pri sledilcih in pri povečevanju samozvesti sledilcev. Navedeno potrjuje pridobljene rezultate v prvem delu anketnega vprašalnika, kjer sta bila izpostavljena nizka raven optimizma in samozvesti vodij. V spodnji sliki so prikazani povprečni rezultati o prisotnosti in treniranju veščin avtentičnega vodenja.

3.4 Predlogi za izboljšavo

S pomočjo tuje in domače literature ter izvedene študije primera obravnavanega podjetja, v nadaljevanju oblikujem priporočila za vodstvo podjetja. Na podlagi izvedene raziskave je bilo ugotovljeno, da so v podjetju x prisotni ključni elementi avtentičnega vodenja. Prisotnost avtentičnega vodenja veliko prispeva k boljšim organizacijskim rezultatom podjetja, zato je smiselno, da podjetje še naprej deluje v tej smeri in vzpodbuja nadaljnji razvoj avtentičnosti. Glede na rezultate izvedene raziskave predpostavljam, da se v podjetju trudijo ohraniti in še naprej razvijati avtentičnost.

V okviru same raziskave ugotavljam, da pojma avtentično vodenje v proučevanem podjetju niso poznali, vendar pa na prisotnost avtentičnega vodenja kažejo dobljeni rezultati v okviru prvega dela anketnega vprašalnika in izvedenega intervjuja z direktorjem proučevanega podjetja. Anketirani vodje in njihovi sledilci so v raziskavi identificirali ključne elemente avtentičnosti, pri čemer je bila pri vodjih v največji meri poudarjena iskrenost v medsebojnih odnosih in pozitiven odnos do dela in sodelavcev, pri sledilcih pa poleg navedenega še samozavest, poznavanje samega sebe in poznavanje lastnih vrednot. Primerjava zbranih podatkov tako kaže, da so sledilci bolj samozavestni od njihovih vodij.

Sodelavci samozavestnemu vodji bolj zaupajo, ne skrbijo jih končni cilji nalog in se tako lahko posvetijo le kakovosti lastnega dela. Samozavestni vodje se ne bojijo deliti znanja s sodelavci in so pripravljeni naloge delegirati, saj jim to omogoča, da se sami lahko posvečajo drugim novim nalogam. Sami sledijo svojim ciljem in tega ne razglashajo naokoli. Dobro se počutijo v raznih situacijah, potrditve za odločitve in dejanja pa iščejo v svojih vrednotah in prepričanjih. So osebnostno zreli, kar jim omogoča lažje premagovanje ovir na poti do cilja. Samozavestni ljudje izbirajo naloge, ki jim predstavljajo izziv, hkrati pa širijo motivacijo in napore za uspešno doseganje ciljev, pri tem pa so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z ovirami (Penger, 2006, str. 80). Samozavest je tudi psihološka lastnost, ki je značilna za določeno situacijo. Novozaposleni, ki so bili v prejšnjih službah samozavestni, ne bodo nujno samozavestni tudi v novi službi, če z njihove strani ter s strani njihovih vodij in sodelavcev ni vložen trud za razvoj v smeri krepitve njihove

samozvesti v novi službi. Samozvest je pomembna lastnost vodje, saj izraža gotovost, ki jo sodelavci potrebujejo, da se lahko osredotočijo na svoje naloge, zato vodstvu podjetja predlagam, da organizira izobraževanje o tehnikah in možnostih krepitve samozvesti vodij. Glede na ugotovitev, da je glavni direktor podjetja zelo samozvestna oseba, predlagam, da poskuša z načini, opisanimi v drugem teoretičnem delu naloge, samozvest vzpodbuditi tudi pri svojih vodjih.

Optimizem je del pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju in je bistvena sestavina avtentičnega vodenja, ki jo na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave v preučevanem podjetju najbolj primanjkuje. Pomanjkanje optimizma je bilo zaznano tako pri vodjih kot pri njihovih sledilcih. Predvidevam, da je nizek nivo optimizma posledica recesije in težkih trenutnih razmer v gospodarstvu. Raziskave s področja optimizma (Seligman, 2009, str. 298) so pokazale, da so optimistični ljudje na delovnem mestu in nasploh v življenju uspešnejši. Taki ljudje namreč do konca izkoristijo svojo nadarjenost, saj se ne vdajo malodušju in vztrajajo ne glede na to, kako hude in velike so ovire na poti.

Podjetju priporočam uporabo Seligmanove tehnike za vzpodbujanje optimizma z izpodbijanjem negativnih misli in poslušanjem svojega notranjega dialoga. Pri tehniki izpodbijanja negativnih misli gre za osebno interpretacijo negativnega dogodka po metodi ABC (Seligman, 2009, str. 305).

Tabela 10: Interpretacija negativnega dogodka po metodi ABC

Pozitivna interpretacija negativnega dogodka	Negativna interpretacija negativnega dogodka
A: Negativen dogodek Nadrejeni zaposlenega kritizira, da ne zna pisati poročil.	A: Negativen dogodek Nadrejeni podrejenega kritizira, da ne zna pisati poročil.
B: Prepričanje Vem kdo mi lahko pomaga, da bom pisal bolje./Preden sem oddal besedilo, bi ga moral še enkrat prebrati./Danes je bil pa nadrejeni zelo slabe volje.	B: Prepričanje Res ne znam pisati./Nikoli ničesar ne naredim prav.
C: Posledice Motiviran.	C: Posledice Depresiven, vdan v usodo.

Vir. Povzeto po M. E. P. Seligman, Naučimo se optimizma, 2009, str. 306.

Uporablja se pozitivni pojasnjevalni stil, s katerim pozitivne dogodke pripisujemo notranjim, trajnim in povsod pristnim vzrokom, negativne dogodke pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom. Tabela 10 prikazuje pozitivno in negativno interpretacijo negativnega dogodka po metodi ABC. Prikazani način kaže, da način razmišljanja o

negativnih dogodkih lahko spremeni čustva in dejanja zaposlenega v prihodnosti ter tudi vpliva na rešitev določenega problema.

Prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala (optimizem, miselno prožnost, samozavest in pozitivno upanje) podjetje lahko okrepi z izvajanjem aktivnosti v smeri zmanjševanja stresa, boljšo odprto in direktno komunikacijo in informiranjem vseh zaposlenih o širšem dogajanju v podjetju. Interno komuniciranje, na podlagi rezultatov raziskave, v proučevanem podjetju ni dovolj učinkovito. Vsaka komunikacijska situacija ima posebnosti, vendar pa obstajajo koristna načela, ki vodji omogočajo učinkovitejši prenos sporočila (Mumel et al., 2006, str. 363). V Sliki 21 so prikazani instrumenti za izboljšanje internega komuniciranja.

Slika 21: Instrumenti za izboljšanje internega komuniciranja



Vir: D. Mumel et al., Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji, 2006, str. 362.

Vodja mora sporočilo približati in prilagoditi prejemniku; to velja za vsebino in obliko sporočila. Priporočljiva je tudi uporaba različnih komunikacijskih kanalov, s tem da je v primerih, ko je nujno prejetje povratnega sporočila, uporabnejše ustno komuniciranje, saj lahko hkrati rešujemo nesporazume in dopolnujemo sporočilo glede na odziv prejemnika,

tako da je sporočilo čimbolj razumljivo in smo se prepričali, da je bilo dejansko prejetost, kar je bilo posredovano, in da v komunikacijskem procesu ni prišlo do popačenja informacij. Napake pri sprejemanju informacij lahko preprečimo tako, da za sporočanje uporabimo dve obliki komuniciranja. Sporočilo pošljemo po elektronski pošti, potem pa osebno še pokličemo in s tem preprečimo možnost nesporazuma.

Pomembno pri komuniciranju vodje pa ni le sporočanje, ampak tudi aktivno poslušanje zaposlenih in okolja, da lahko odgovori na njihove potrebe in vodi razvoj. V teoriji vodenja se pojavlja ideja, da so avtentični vodje ljudje, ki začutijo želje in tendence ljudi ter nato stopijo prednje in jim tako učinkovito predstavijo sebe, da zaposleni začutijo, da jim bo pod njihovim vodstvom bolje. Interno komuniciranje se zato v podjetju mora izboljšati. V proučevanem podjetju potekajo tedenski kolegiji, ki se jih udeležujejo vodje in direktor, potekajo pa tudi letni razgovori z vsemi zaposlenimi. Letni razgovori potekajo hierarhično: direktor z vodji in vodje s svojimi podrejenimi. Za okrepitev internega komuniciranja podjetju svetujem še uvedbo mesečnih sestankov vodij s svojimi podrejenimi, na katerih bodo lahko obravnavali tekočo problematiko določene skupine.

Vodstvu predlagam, da uporabi, v Sliki 21, prikazane instrumente internega komuniciranja. Po mnenju direktorja podjetja in anketiranih vodij je dober odnos med vsemi sodelavci ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev podjetja in zato menim, da bi z uporabo navedenih instrumentov izboljšali interno komuniciranje in posledično tudi odnose med zaposlenimi. Z boljšim internim komuniciranjem bi se v podjetju povečala pripadnost zaposlenih podjetju, podjetju bi se povečala sposobnost prilagajanja spremembam, povečale bi se konkurenčne prednosti podjetja in povečala bi se produktivnost zaposlenih.

Podjetje bi moralo v prihodnosti več pozornosti nameniti tudi lažjemu prilagajanju spremembam ter uspešnejšemu soočanju vodij s težkimi situacijami. Potrebno je ugotoviti, kako težke situacije hitro odmisлити in kako se pripraviti ter pravilno odzvati na negativne dogodke in hitre spremembe. S tem sta povezana tudi vera v boljšo prihodnost in razvoj upanja, ki sta v raziskavi prav tako ocenjena slabše. Vodstvu podjetja za nadaljnji razvoj avtentičnega vodenja predlagam, da se na podlagi dobljenih rezultatov, pridobljenih s kvalitativno raziskavo, odloči za razvijanje posameznih elementov pozitivnega psihološkega kapitala s poudarkom na razvijanju pozitivnega upanja, optimizma ter samozavesti vodij. Najprej bi bilo potrebno organizirati sestanek, kjer vodstvo podjetja x lahko predstavi predloge in nove ideje, s katerimi bi lahko izboljšali trenutno stanje v podjetju. Pomembno je, da vodje odkrito povedo, kaj jih ovira pri opravljanju svojega dela, da bodo lahko skupaj z direktorjem podjetja našli pravilne rešitve. Pri tem lahko uporabijo tehnike treniranja večšin avtentičnega vodenja, ki jih predstavljam v drugem delu teoretičnega dela naloge.

Usposabljanje avtentičnih vodij v proučevanem podjetju poteka predvsem preko delnega izvajanja sistema mentorstva in sistema nasledstva. Sistem mentorstva se izvaja le v primeru nove zaposlitve v podjetju. Mentorja določi direktor glede na področje, ki ga bo novozaposlena oseba pokrivala. Uvajanje v delo poteka s spremljanjem in opazovanjem dela mentorja ter z izvajanjem nalog, ki jih odredi in nadzoruje mentor. Učenje poteka obojestransko, kar pomeni, da je mentor odprt za nove ideje in predloge svojega varovanca, varovanec pa se uči organizacije dela ter prevzema tudi vrednote ter nasvete mentorja. Podjetju predlagam, da sistem mentorstva nadgradijo tako, da vanj ne bodo vključeni le novozaposleni delavci, ampak tudi sledilci vodij. Sledilci vodij so namreč najverjetnejši nasledniki sedanjih avtentičnih vodij, ki jih je potrebno vzgajati postopoma.

Sistem nasledstva je v proučevanem podjetju le delno zaznan, saj se po mnenju vodij ne posvečajo dovolj iskanju in usposabljanju naslednikov. Razlog so trenutne gospodarske razmere, zaradi katerih so glavni cilji podjetja trenutno predvsem doseganje dobrih rezultatov prodaje in racionalizacija stroškov. Vendar pa je iskanje in usposabljanje naslednikov za sodobno podjetje v sedanji gospodarski situaciji neizogibno in nujno potrebno. V primeru, da se razvoju nasledstva ne posvetimo pravočasno, lahko to povzroči nestabilnost v poslovanju in delovanju podjetja ter tudi težave v sami organizaciji dela, posledično pa se to pozna tudi na uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Iskanje naslednikov lahko izvajamo v krogu sledilcev v podjetju ali pa z vpeljavo novega človeka v podjetje. Podjetje mora predvsem v sedanjih težki razmerah razmišljati dolgoročno, zato predlagam, da vzpostavi celovit sistem nasledstva, ki bo omogočal pravočasno odločanje o nasledstvu in spremljanje izbranih naslednikov pri njihovem razvoju. Z vzpostavitvijo sistema bo imelo vodstvo podjetja dovolj časa za temeljito in načrtno vzgajanje naslednikov.

V proučevanem podjetju se zavedajo, kako pomembno je znanje zaposlenih. Kljub temu pa rezultati izvedene raziskave na področju poznavanja tehnik razvoja avtentičnih vodij kažejo, da vodje in njihovi sledilci ne poznajo akcijskega učenja in 360-stopenjskega vodenja. Na podlagi izvedenega polstrukturiranega intervjuja ugotavljam, da direktor podpira vsakršno pridobivanje znanja, saj se zaveda, kako pomembno je nenehno učenje, izpopolnjevanje znanja in samorazvoj zaposlenih. Učenje in pridobivanje znanja v proučevanem podjetju poteka preko obravnavanja tekočih problemov, s katerimi se vsakodnevno srečujejo vodje. Ko vodja naleti na problem, ga rešuje skupaj s svojimi sledilci. V določenih primerih vodja reševanje problema prenese na svoje sledilce in jim le pomaga ter svetuje pri reševanju. Pri reševanju problemov se od sledilcev in ostalih zaposlenih pričakuje samoiniciativnost in požrtvovalnost. Dokončno odločitev glede prave rešitve problema mora vedno odobriti tudi direktor.

Na podlagi navedenega ugotavljam, da je v proučevanem podjetju akcijsko učenje prisotno. Podjetju svetujem nadaljnjo uporabo akcijskega učenja in hkrati tudi izvajanje

opolnomočenja zaposlenih, saj se bo tako znanje in razvoj sledilcev še okrepil, povečala pa se bosta tudi samoiniciativnost in motivacija sledilcev. Izvedena raziskava je tudi pokazala, da tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb med vodji ni poznana, jo pa pozna direktor podjetja, zato predlagam, da znanje s področja tehnik razvijanja avtentičnih vodij poskuša prenesti na svoje vodje z izvedbo individualnih razgovorov, kjer jim lahko predstavi še nepoznane tehnike in predlaga način implementacije teh tehnik v delovno okolje vodij. Svetujem, da se to izvede na letnem razgovoru ali pa preko organiziranega sestanka.

SKLEP

Recesija ter spremembe v gospodarstvu, ki so politične in ekonomske narave, vplivajo na način delovanja in vodenja v slovenskih podjetjih. Razmere zahtevajo hitro odzivnost podjetij na spremembe in stalno prilagajanje težkim pogojem poslovanja v gospodarstvu. Da so se podjetja sposobna prilagajati vse zahtevnejšim izzivom današnjega časa, so potrebni uspešni, sposobni in pozitivno naravnani vodje, ki bodo med drugim znali spodbuditi ljudi k doseganju zastavljenih ciljev. Podjetja zato nujno potrebujejo avtentične vodje, ki s svojim delovanjem in vodenjem skrbijo za ohranjanje in graditev uspešnega poslovanja. Avtentično vodenje lahko opredelimo kot vodenje, ki ustvarja pogoje za visoko zaupanje, pomaga ljudem izkoristiti njihove prednosti in jim pomaga, da so bolj pozitivni, da razširijo svoje mišljenje, dodajo vrednost, izboljšajo svoje delovanje skozi čas in tako pozitivno učinkujejo na celotno podjetje. Podjetja morajo zato nujno poskrbeti za stalni, kontinuirani razvoj avtentičnih vodij. Avtentičen vodja s svojim osebnim slogom vodenja vpliva na svoje sledilce in jih z uporabo sodobnih tehnik ter s pomočjo razvijanja in treniranja pozitivnega psihološkega kapitala postopoma vzgaja v bodoče avtentične vodje.

V prvem delu magistrskega dela sem obravnavala konstrukt avtentičnega vodenja, ki je v današnjih časih ključnega pomena pri doseganju zelenih rezultatov podjetja. Najprej sem opredelila vodenje, eno izmed funkcij v podjetju, ki zajema različne aktivnosti in ravnanja vodij, kot so načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev, nadziranje, komuniciranje, usmerjanje zaposlenih k ustreznemu ravnanju in doseganju ciljev, navdihovanje in motiviranje zaposlenih, vrednotenje in nagrajevanje dela, usposabljanje in razvijanje zaposlenih ter odločanje in reševanje konfliktov. Teorija avtentičnega vodenja se je razvijala počasi, zato v nalogi predstavim razvoj teorij avtentičnega vodenja po kronološkem zaporedju. Koncept in model avtentičnega vodenja, ki ju opredeljujem v nalogi, predstavljata osnovo za razumevanje avtentičnosti in delovanja avtentičnega vodenja v podjetju. Avtentično vodenje je koncept, ki omogoča vzpostavitev, uveljavljanje in nadaljnjo dolgoročno razvijanje podjetja. Za avtentičnega vodjo je značilno, da je v očeh zaposlenega vzor pozitivnega organizacijskega vedenja, ki ključno vpliva na del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika. Bistvo avtentičnosti je samospoznavanje,

samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Povezanost navedenih lastnosti je prikazana v modelu avtentičnega vodenja.

Za zagotovitev uspešnega razvijanja avtentičnih vodij je potrebno poznati lastnosti, ki take vodje definirajo, in ostale dejavnike, ki vplivajo na ohranjanje, utrditev in razvoj avtentičnosti v podjetju. Med ostale dejavnike štejemo interno komuniciranje, opolnomočenje zaposlenih, vlogo čustev in čustvene inteligence, motivacijo zaposlenih, učinkovito reševanje konfliktov in etični način vodenja. Cilj uspešnega internega komuniciranja je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na celotno podjetje. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in poznajo cilje podjetja, vedo, kje je njihovo mesto v hierarhiji podjetja in vedo, kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev podjetja. Komuniciranje je pomembno tudi pri izvajanju opolnomočenja zaposlenih, kjer gre za delegiranje moči ali pristojnosti na vse zaposlene v podjetju. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svoj učinkovitost z izbiranjem načina dela in uporabo kreativnih rešitev.

Motivacija, ki jo lahko povečujemo tudi z izvajanjem opolnomočenja zaposlenih, je izredno pomembne dejavnik v človeškem življenju in vpliva na intenziteto ter uspešnost izvajanja aktivnosti delavca, kar pa vpliva tudi na pričakovanja in zahteve vodje. Z motivacijo zaposlenih so povezana tudi njihova čustva. Čustva so odziv osebe na dražljaje, ki si jih je le-ta pravilno ali nepravilno razložila kot pomembne. Čustva telesno, vedenjsko, motivacijsko in mentalno pripravljajo osebo na prilagoditveno ravnanje. Do samega čustva pripelje niz dogodkov, ki se naravno nadaljujejo ob tem čustvu. Vodenje je ključni situacijski dejavnik, ki opazno vpliva na pozitivna čustva, ta pa omogočajo bolj pozitivne odnose. Čustva so pomembna za proces razvoja avtentičnega vodenja v podjetju, saj članom organizacije dajejo informacije o njih, o sodelavcih in o različnih dinamičnih procesih v organizacijskem okolju.

Poleg vseh opisanih dejavnikov morajo avtentični vodje poznati tudi učinkovito reševanje konfliktov, ki so neizbežen in vsakodnevni pojav v podjetju. Avtentičen vodja mora vedeti, kako se jih odpravi, ali pa jih mora vsaj znati usmeriti v pozitivno smer. Vodja, ki obvlada konflikte, lahko s pomočjo reševanja konflikta izvede spremembe, ki so nujne in v normalnih razmerah ne bi bile sprejete. Prav tako je načrtno sproščanje konfliktov in usmerjanje energije v smeri pozitivnega reševanja problemov v veliko pomoč vodji pri usmerjanju podrejenih k skupnemu cilju. Vodja mora konflikt najprej prepoznati, podrobno preučiti vzrok za nastanek konflikta in definirati lastnosti konflikta, potem pa se posvetiti reševanju konflikta. Da bo vodja pravilno ravnal, ko pride do konflikta, potrebuje znanje o konfliktih, njihovih razsežnostih, možnih strategijah za njihovo razreševanje ter možnih posledicah, ki jih ima konflikt na podjetje.

Drugi del magistrske naloge, prav tako teoretično vsebinski, je namenjen predstavitvi in opisu sodobnih tehnik razvoja avtentičnih vodij. Razvoj avtentičnega vodje je predvsem posledica vsakodnevne predanosti samoizpopolnjevanju, ki poteka prek pripravljenosti pridobivanja povratnih informacij iz številnih virov, nenehnih samoraziskav in predanosti osebnostnim spremembam. Usmerjen je predvsem v izboljšanje njihove prakse, kar naj bi omogočalo dodaten razvoj in napredek pri zaznavanju potreb zaposlenih in trendov okolja. Pri tem morajo avtentični vodje spoznavati svoje sodelavce, komunicirati z njimi iskreno in odkrito, verjeti v sodelavce in jim nuditi podporo ter jim vzbujati upanje. Poleg lastnega razvoja morajo avtentični vodje poskrbeti tudi za svoje nasledstvo, saj je to eden od kazalnikov, ki kaže na njihov odnos do dolžnosti in skrb za prihodnost organizacije.

Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij se v podjetju lahko izvaja z akcijskim učenjem, 360-stopenjskim vodenjem, sistemom mentorstva, sistemom nasledstva in tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb. Akcijsko učenje pomeni obravnavanje stvarnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja ter zagotavljanje možnosti nenehnega izboljševanja. Primarni cilj akcijskega učenja je naučiti se učiti, sekundarni cilj pa je učiti se na konkretnem problemu in ga hkrati tudi rešiti. Uspešna rešitev problema dviguje samozavest sodelujočih in je ključni motivacijski dejavnik prihodnjega učenja, zato je ta tehnika lahko zelo učinkovita. Tehnika 360-stopenjskega vodenja je namenjena odpravi »informacijske karantene«, ki jo zaposleni ponavadi ustvarijo okrog vodje. Glavna prednost te tehnike je možnost načrtovanja izobraževanja ter usposabljanja posameznikov na področjih, kjer je to potrebno. Razvoj lahko poteka tudi z uvedbo sistema mentorstva in sistema nasledstva v podjetju. Pri sistemu mentorstva gre za vzpostavitev odnosa med mentorjem in njegovim varovancem, kjer gre za sočasen razvoj, ki poteka med skupnim učenjem. Mentor varovancu s svojimi izkušnjami in znanjem pomaga k velikopoteznemu mišljenju in ga spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev. Varovanec tako mentorju zaupa in prisluhne njegovemu nasvetu. Vodja v mentorski vlogi ne ukazuje, ampak neguje zmožnost rasti svojih sledilcev z spodbujanjem, usmerjanjem in posredovanjem svojega znanja.

Pri sistemu nasledstva gre za iskanje naslednikov obstoječih vodij. Sodobno podjetje se mora pozorno posvetiti iskanju in usposabljanju, saj je iskanje naslednikov neizogibno za podjetje, ki razmišlja dolgoročno. Če se razvoju nasledstva ne posvetimo dovolj zgodaj, to lahko povzroči nestabilnost v delovanju podjetja. Bolj ko podjetje posveča pozornost socialnemu kapitalu lažji bo proces izbire naslednika, saj imajo vodje ponavadi široko mrežo potencialnih naslednikov. Pri usposabljanju svojih naslednikov lahko vodje uporabijo tudi tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb, kjer se sledilci učijo iz dejanskih življenjskih izkušenj avtentičnih vodij.

Razvoj avtentičnih vodij poteka tudi z razvijanjem pozitivnega psihološkega kapitala. Pozitivni psihološki kapital izpolnjuje vsa uveljavljena merila konkurenčne prednosti, ki

jih poslo vodi in razvija podjetje. Zahteva transformirano organizacijsko ideologijo, ki zaposlene vidi kot samozavestne, polne zaupanja, optimistične in prožne. Pomembno je, da lahko ta edinstveni, še precej neizkoriščen psihološki kapital razvijamo v smeri dolgoročnega uspeha in razvoja konkurenčnosti. Razvijanje elementov pozitivnega psihološkega kapitala podjetja poteka z različnimi vajami in zgledi, ki so predstavljeni v drugem delu magistrske naloge. Proces usposabljanja in vzgajanja avtentičnih vodij mora potekati postopno in neprekinjeno. V **tretjem delu** naloge zato razvijem kontinuiran model razvoja avtentičnih vodij. Avtentični vodje z uporabo sodobnih tehnik svoje znanje kontinuirano prenašajo na svoje sledilce in tako skrbijo za stalni razvoj avtentičnih vodij v podjetju.

V **četrtm delu** sem glede na preučitev avtentičnega vodenja in tehnik razvoja avtentičnih vodij izvedla študijo primera na slovenskem podjetju, ki se ukvarja z veleprodajo in maloprodajo toplotnih črpalk, cevnih instalacij, kopalnic in pohištva. Z izvedbo polstrukturiranega globinskega intervjuja z direktorjem podjetja in anketnimi vprašalniki, ki sem jih poslala šestim vodjem in trem sledilcem, sem ugotovila, da je v podjetju prisotno avtentično vodenje. Direktor podjetja in njegovi vodje delujejo avtentično ter se zavedajo pomembnosti dobrega vodenja, ki ima ključno vlogo pri doseganju želenih organizacijskih rezultatov. Tako pri direktorju kot pri ostalih vodjih so na podlagi izvedene raziskave zaznani tudi elementi pozitivnega psihološkega kapitala. Direktor proučevanega podjetja vodi ljudi tako, da se približa oziroma dosega zastavljene cilje in s tem uspešno kljubuje trenutnemu stanju v gospodarstvu – recesiji.

Rezultati raziskave so pokazali, da so direktorju in vodjem najpomembnejši dobri medsebojni odnosi in direktni ter iskreni odnosi do sodelavcev, ravnanje v skladu s svojimi vrednotami, moralno-etičnimi načeli in prepričanju ter delovanje v najboljšem interesu vseh sodelavcev. V proučevanem podjetju imajo direktor in ostali vodje tudi svoje sledilce in somišljenike, ki jim sledijo. Prisotnost avtentičnega delovanja je bila ugotovljena tudi pri sledilcih avtentičnih vodij, kar pomeni, da se način vodenja in delovanje vodij prenaša tudi na njihove sledilcev. Zaznavanje lastne avtentičnosti sledilcev je ključnega pomena za razvoj in usposabljanje bodočih avtentičnih vodij, saj se avtentični vodja razvije iz sledilca. Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij v podjetju poteka delno z uporabo sodobnih tehnik razvoja avtentičnih vodij in delno s treniranjem veščin pozitivnega psihološkega kapitala. Poleg uporabe različnih tehnik je za razvoj in usposabljanje vodij pomemben tudi pristen in odprt odnos vodij do svojih sledilcev ter dobro komuniciranje, saj se izkušnje in znanje tako hitreje in uspešnejše prenaša na sledilce.

LITERATURA IN VIRI

1. Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 247–261.
2. Armstrong, M. (1994). *How to be an even better manager*. London: Kogan Page Limited.
3. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
6. Bawn, M. E., & Trevino L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(10), 595–616.
7. Cacioppe, R., & Albrecht, S. (2000). Using 360° feedback and the integral model to develop leadership and management skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 390–404.
8. Campbell, R. C. (2007). On the journey toward wholeness in leader theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 137–153.
9. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizationla studies*, 15(3), 227–240.
10. Clayton, P. (2004). *Poslovna govorica telesa* (1. izdaja). Ljubljana: Prešernova družba.
11. Conley, J. H. (2006). Ethics. V M. M. Helms (ur.), *Encyclopedia of Management* (5th ed.). Farmington Hills, MI, USA: Thomson Gale.
12. Cooper, D. C., Scandura, A. T., & Schriesheim, A. C. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
13. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marinč, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), 11–22.
14. Dimovski, V., Grah, B., Penger, S., & Peterlin, J. (2010). Authentic Leadership in Contemporary Slovenian Business Environment: Explanatory Case Study of Hermes SoftLab. *Organizacija*, 43(5), 214–223.
15. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
16. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Drobež, L. (2005). Akcijsko učenje: učenje s poslovnimi primeri. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3(10), 32–34.

18. Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
19. Eskerod, P. (2010). Action learning for further developing project management competencies: A case study from an engineering consultancy company. *International Journal of Project Management*, 28(1), 352–360.
20. Fabrough, M. J., & Hart, R. K. (2008). Emotinos in leadership development: A critique of emotional intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 740–758.
21. Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
22. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quaterly*, 20(3), 466–482.
23. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quaterly*, 16(3), 343–372.
24. Garger, J. (2008). Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations. *Development and learning in organizations*, 22(1), 14–16.
25. George, B. W. (2011). Leadership Is Authenticity, Not Style. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf
26. George, B. W., McLean, A., & Craig, N. (2008). *Finding Your True North: A Personal guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. George, B. W., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 87(2), 129–138.
28. Giambatista, R. C., Rowe, G. W., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963–991.
29. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligenca*. Ljubljana: GV Založba.
30. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
31. Habjan V. (2003). *Razsežnosti konfliktnega managementa in tehnike razreševanja konfliktov v podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Haydar Sar A., Avcu R., & Isiklar A. (2010). Analyzing undergraduate students' self confidence levels in terms of some variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5(7), 1205–1209.
33. Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to lead: the development and testing of a model of leadership learning. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 311–327.

34. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
35. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
36. Kerfoot, K. (2006). Authentic leadership. *Dermatology Nursing*, 18 (6), 595–596.
37. Kovač J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
39. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV Založba.
40. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
42. Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456.
43. Malik, F. (2009). *Voditi, uspeti, živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
44. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(10), 441–457.
45. Miglič, G., Ovsenik, M., Vukovič, G., & Černetič, M. (2006). *Spretnost vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. Direktorat za organizacijo in kadre, Upravna akademija.
46. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
47. Mumel, D., Buneto, A., & Virt. T. (2006). Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija*, 39(6), 361–367.
48. Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and Practise*. ZDA: Sage Publications.
49. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, R. M., & Brown, A. J. (2005). Bernard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformationla and authentic leadership. *Managment Decision*, 43(10), 1396–1409.
51. Palanski, E. M., & Yammarino, J. F. (2007). Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184.
52. Penger, S., & Peterlin, J. (2010). Vodenje organizacije nove generacije: avtentično vodenje – kdo so avtentični vodje in kako vzpodbudimo njihov razvoj? *Zbornik prispevkov Zdravstveni management* (str. 29–39). Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije.

53. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1-2),4.
54. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Proučevano podjetje. (2010). Letno poročilo.
56. Robbins, S. P., & Judge T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
57. Rozman, R., & Sitar, A. S. (2007). *Impact of organization and organizational learning and knowledge management*. Vienna: The 23rd EGOS Colloquium: Beyond Waltz – Dances of Individuals and Organization.
58. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
59. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behaviour*. Seventh Edition. University of Phoenix, USA: John Wiley & Sons.
60. Scobie, J. C. (2009). *Dolgoročno vodenje*. Ljubljana: Krščansko društvo Horeb.
61. Seligman, M. E. P. (2009). *Naučimo se optimizma*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
62. Shamir, B., & Eliahu, G. (2005). »What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development«. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
63. Shaw, J. (2010). Papering the Cracks with Discourse: The Narrative Identity of the Authentic Leader. *Leadership*, 6(3), 89–108.
64. Shorey, H. S., Little, T. D., Snyder, R. C., Kluck, B., & Robitschek, C. (2007). Hope and personal growth initiative: A comparison of positive, future-oriented constructs. *Personality and Individual Differences*, 43 (7), 1917–1926.
65. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
66. Teare, R., & Monk, S. (2002). Learning from change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(7), 334–342.
67. Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila international.
68. Tovornik N. b. l. *Miselna prožnost*. Najdeno 28. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://usersite.datalab.eu/Wiki/tabid/178/language/sl-si/Default.aspx?tocid=200863>
69. Turk, D. (2006, 10. november). Izogibajmo se ocenjevanju šefov in sodelavcev. *Finance*, str. 17–19.
70. Turner, J., & Mavin, S. (2008). What can we learn from senior leader narratives? The strutting and fretting of becoming a leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 376–391.
71. Vrčko, M. (2004). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
72. Walumbwa, O. F., Avolio, J. B., Gardner, L. W., Wernsing, S. T., & Peterson, J. S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 1(34), 89–126.

73. Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development: Building a Case for an Authenticity Framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847–872.
74. Zidar G. T. (2004). *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik	2
Priloga 3: Rezultati prvega dela vprašalnika – avtentično vodenje (odgovori vodje).....	5
Priloga 4: Rezultati prvega dela vprašalnika – avtentično vodenje (odgovori sledilci)	6
Priloga 5: Rezultati drugega dela vprašalnika – tehnike razvoja avtentičnih vodij	7
Priloga 6: Rezultati tretjega dela vprašalnika – treniranje veščin avtentičnega vodenja.....	8

Priloga 1: Opomnik za polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja

1. Kako bi opisali sebe kot vodjo na splošno (vaš stil vodenja, odnos s sledilci, komuniciranje, cilji pri vodenju)?
2. Ali ocenjujete, da ste uspešen vodja? Kakšen naj bi bil po vašem mnenju uspešen vodja?
3. Kaj je tisto, kar po vašem mnenju spodbudi sledilce, da so motivirani, da so zadovoljni na delovnem mestu in da čutijo pripadnost podjetju?
4. Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami?
5. Ali bi rekli, da ste samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba?
6. Na kakšen način si pridobite spoštovanje in kredibilnost ter zaupanje sledilcev?
7. Ali lahko navedete vaše prednosti in slabosti pri vodenju?
8. Kako reagirate v težkih situacijah? Se vam zdi, da ste se sposobni obvladati in kako?
9. Kako se soočate z vsakodnevnim stresom na delovnem mestu?
10. Ali imate v podjetju sledilce in somišljenike, ki vam sledijo?
11. Ali v podjetju skrbite za razvoj in usposabljanje vaših naslednikov?
12. Ali poznate naslednje metode učenja oziroma usposabljanja vodij?
 - Metoda akcijskega učenja
 - 360-stopenjsko učenje
 - Sistem mentorstva
 - Sistem nasledstva
 - Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb
13. Ali se pri sprejemanju končne odločitve (pri kakšni nalogi) posvetujete kaj z ostalimi zaposlenimi?
14. Bi želeli še kaj izpostaviti na temo vodenja v vašem podjetju (cilje, novosti ipd.)?

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Vprašalnik o avtentičnem vodenju in razvoju ter uporabljenih tehnikah avtentičnega vodenja v vašem podjetju

Spoštovani,

v vprašalniku Vas sprašujem o značilnostih in razvoju avtentičnega vodenja v vašem podjetju. Da bi spoznala vaša prevladujoča mnenja in lažje preučila avtentično vodenje na primeru vašega podjetja, vas prosimo, če lahko rešite spodnji vprašalnik, ki vam bo vzel **približno 10 minut časa**. Odgovorite na vsa vprašanja. Naj dodam, da ni pravih, ali napačnih odgovorov, temveč odgovori le odražajo vaša osebna mnenja.

Pri odgovorih **podajte vašo stopnjo strinjanja** tako, da obkrožite rešitev, pri tem upoštevajte lestvico: **1** = sploh ne drži, **2** = ne drži, **3** = niti drži, niti ne drži, **4** = drži, **5** = popolnoma drži oziroma s križcem označite odgovor. V primeru, da imate še dodatne pripombe, mnenja oziroma komentarje jih lahko zapišete v kolono Komentar.

IZPOLNITE OZ. OBKROŽITE:			
Pozicija v podjetju:		Spol:	Ž M
Starost:			

I. Avtentično vodenje					
	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži, niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
Poznam svoje lastne vrednote	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje	1	2	3	4	5
Vem kaj me najbolj motivira	1	2	3	4	5
V medsebojnih odnosih ne igram in se ne pretvarjam	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči in moralno-etičnimi pravili	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili	1	2	3	4	5
Brez večjih težav se prilagajam spremembam	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje sodelavcev	1	2	3	4	5
Poznam samega sebe	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba	1	2	3	4	5

Skrbim za svoj lasten razvoj	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev	1	2	3	4	5
Imam pozitiven odnos do dela in sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimističen in imam močno osebno samopodobo – močan »JAZ«.	1	2	3	4	5
Sodelavcem vlivam upanje za razvoj rešitev.	1	2	3	4	5
Imam veliko psihološko podporo sodelavcev.	1	2	3	4	5
Usmerjen sem v iskanje pozitivnih vrednot pri sodelavcih.	1	2	3	4	5
Znam učinkovito reševati konfliktna situacija med sodelavci in sklepati kompromise	1	2	3	4	5
Interno komuniciranje v podjetju poteka dobro in brez večjih motenj	1	2	3	4	5
Znam motivirati svoje sodelavce	1	2	3	4	5

Pripombe:

*Prosim označite s križcem

II. Tehnike razvoja avtentičnih vodij	Da	Ne	Delno	Komentar
Ali imate sledilce in somišljenike, ki vam sledijo?				
Ali vaše pretekle izkušnje prenašate na svoje sledilce?				
Na kakšen način poteka usposabljanje bodočih vodij v vašem podjetju (s kakšnimi prijemi)				
Ali poznate metodo akcijskega učenja?				
Ali poznate 360- stopenjsko vodenje?				

Ali v podjetju izvajate sistem mentorstva?				
Ali ste že bili kdaj mentor kateremu od zaposlenih?				
Ali se po vašem mnenju v podjetju dovolj posvečate iskanju in usposabljanju naslednikov sedanjih vodij (gre za sistem nasledstva)?				
Ali poznate tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb?				
Ali jo izvajate v vašem podjetju?				

III. Treniranje veščin avtentičnega vodenja	Da	Ne	Delno	Komentar
Ali veste kaj je pozitiven psihološki kapital?				
Ali v vašem podjetju prevladuje pozitivno organizacijsko vedenje?				
Ali razvijate in povečujete samozavest svojih sledilcev?				
Ali vzbujate pozitivno upanje pri svojih sledilcih?				
Ali stalno dvigujete raven optimizma pri svojih sledilcih?				
Ali vam po vašem mnenju sodelavci zaupajo?				
Ali so po vaši oceni sledilci miselno prožni?				
Ali razvijate in vzpodbujate miselno prožnost pri vaših sledilcih?				

Hvala za sodelovanje

Priloga 3: Rezultati prvega dela vprašalnika – avtentično vodenje (odgovori vodje)

<i>I. Avtentično vodenje</i>	VODJA 1	VODJA 2	VODJA 3	VODJA 4	VODJA 5	VODJA 6	Povprečje
Poznam svoje lastne vrednote	4	3	5	4	4	4	4,00
Imam jasno postavljene osebne cilje	4	4	5	4	3	4	4,00
Vem kaj me najbolj motivira	5	4	4	4	4	5	4,33
V medsebojnih odnosih ne igram in se ne pretvarjam	4	5	4	4	5	5	4,50
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju, stališči in moralno-etičnimi pravili	5	4	4	4	5	4	4,33
Brez večjih težav se prilagajam spremembam	4	4	4	3	4	3	3,67
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje sodelavcev	3	5	3	4	4	4	3,83
Poznam samega sebe	4	4	5	4	4	5	4,33
Zaupam svojim sodelavcem	5	4	5	4	4	4	4,33
Verjamem v boljšo prihodnost	3	3	4	5	3	3	3,50
Sem samozavestna oseba	4	4	4	3	4	4	3,83
Skrbim za svoj lasten razvoj	3	4	4	4	4	3	3,67
Upoštevam mnenja drugih	4	4	4	4	4	4	4,00
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev	5	5	4	4	4	4	4,33
Imam pozitiven odnos do dela in sodelavcev	4	4	5	5	5	4	4,50
Sem optimističen in imam močno osebno samopodobo – močan »JAZ«	3	4	3	3	3	3	3,17
Sodelavcem vlivam upanje za razvoj rešitev	4	4	4	4	3	4	3,83
Imam veliko psihološko podporo sodelavcev	4	4	4	4	3	4	3,83
Usmerjen sem v iskanje pozitivnih vrednot pri sodelavcih	5	4	4	4	3	4	4,00
Znam učinkovito reševati konfliktna stanja med sodelavci in znam sklepati kompromise	4	4	4	4	4	4	4,00
Interno komuniciranje v podjetju poteka dobro in brez večjih motenj	3	4	4	4	4	4	3,83
Znam motivirati svoje sodelavce	4	5	4	4	4	4	4,17

Priloga 4: Rezultati prvega dela vprašalnika – avtentično vodenje (odgovori sledilci)

I. Avtentično vodenje	SLEDILEC 1	SLEDILEC 2	SLEDILEC 3	Povprečje
Poznam svoje lastne vrednote	5	4	5	4,67
Imam jasno postavljene osebne cilje	5	4	4	4,33
Vem kaj me najbolj motivira	4	4	4	4,00
V medsebojnih odnosih ne igram in se ne pretvarjam	5	4	5	4,67
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanja, stališči in moralno-etičnimi načeli	5	4	4	4,33
Brez večjih težav se prilagajam spremembam	4	4	4	4,00
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje sodelavcev	4	4	4	4,00
Poznam samega sebe	5	5	4	4,67
Zaupam svojim sodelavcem	4	4	4	4,00
Verjamem v boljšo prihodnost	4	4	4	4,00
Sem samozavestna oseba	5	5	4	4,67
Skrbim za svoj lasten razvoj	4	4	4	4,00
Upoštevam mnenja drugih	4	4	4	4,00
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev	5	5	5	5,00
Imam pozitiven odnos do dela in sodelavcev	5	5	4	4,67
Sem optimističen in imam močno osebno samopodobo – močan »JAZ«	4	4	3	3,67
Sodelavcem vlivam upanje za razvoj rešitev	4	4	4	4,00
Imam veliko psihološko podporo sodelavcev	4	5	3	4,00
Usmerjen sem v iskanje pozitivnih vrednot pri sodelavcih	4	5	3	4,00
Znam učinkovito reševati konfliktna situacija med sodelavci in znam sklepati kompromise	4	4	3	3,67
Interno komuniciranje v podjetju poteka dobro in brez večjih motenj	3	4	4	3,67
Znam motivirati svoje sodelavce	4	5	3	4,00

Priloga 5: Rezultati drugega dela vprašalnika – tehnike razvoja avtentičnih vodij

II. Tehnike razvoja avtentičnih vodij	VODJA 1	VODJA 2	VODJA 3	VODJA 4	VODJA 5	VODJA 6	Povprečje
V podjetju izvajamo tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb	0	0	0	0	0	0	0,00
Poznam tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb	1	0	0	0	0	0	0,17
V podjetju se dovolj posvečamo iskanju in usposabljanju naslednikov sedanjih vodij	1	1	2	1	0	0	0,83
Bil sem že mentor kateremu od zaposlenih	2	1	1	2	0	0	1,00
V podjetju izvajamo sistem mentorstva	1	1	1	1	0	2	1,00
Poznam 360 -stopenjsko vodenje	0	0	0	0	0	0	0,00
Poznam metodo akcijskega učenja svojih sledilcev	1	0	0	0	0	0	0,17
Svoje pretekle izkušnje prenašam na sledilce	1	2	2	1	2	2	1,67
Imam sledilce in somišljenike, ki mu sledijo	2	1	2	1	1	2	1,50

*Interpretacija rezultatov: (0 = ne, 1 = delno, 2 = da).

Priloga 6: Rezultati tretjega dela vprašalnika – Treniranje veščin avtentičnega vodenja

III. Treniranje veščin avtentičnega vodenja	VODJA 1	VODJA 2	VODJA 3	VODJA 4	VODJA 5	VODJA 6	Povprečje
Razvijam in vspodbujam miselno prožnost pri svojih sledilcih	2	1	1	1	0	2	1,17
Sledilci so miselno prožni	2	1	1	1	2	2	1,50
Sledilci mi zaupajo	2	1	2	2	2	2	1,83
Stalno dvigujem raven optimizma pri svojih sledilcih	1	1	1	0	0	1	0,67
Vzbujam pozitivno upanje pri svojih sledilcih	2	2	1	1	2	1	1,50
Razvijam in povečujem samozavest svojih sledilcev	1	1	1	1	0	1	0,83
V podjetju prevladuje pozitivno organizacijsko vedenje	1	1	1	1	2	1	1,17
Poznam termin psihološki kapital	1	1	1	1	0	0	0,67

*Interpretacija rezultatov: (0 = ne, 1 = delno, 2 = da).